

BAB III

NARASI ADAPTASI TENAGA KERJA ASING LEVEL MANAJERIAL DARI TIONGKOK DI INDONESIA

Hasil wawancara yang mendalam dari narasumber mengenai adaptasi Tenaga Kerja Asing (TKA) level manajerial dari Tiongkok di Indonesia akan dibahas di bagian ini. Bab ini akan meliputi dari awal motivasi para TKA Tiongkok memutuskan datang ke Indonesia, *culture shock* dan masalah apa-apa saja yang dihadapinya ketika bekerja bersama setiap hari dengan karyawan lokal Indonesia yang ada di bawahnya, hingga bagaimana ia mengatasi segala hambatan dan tantangan yang terjadi. Narasi akan diceritakan kembali menggunakan teknik analisis data dari Labov yang meliputi abstrak, orientasi, komplikasi, evaluasi, resolusi, sampai dengan koda.

Struktur narasi tersebut akan lebih mempermudah pengelompokkan terjadinya peristiwa, dan merangkainya menjadi sebuah cerita utuh yang berurutan, terkait pengalaman adaptasi yang dialami oleh narasumber. Narasi ini akan disusun dengan plot yang membentuk cerita, sehingga lebih mudah dibaca:

1. Abstrak

Bagian ini akan mengawali tentang bagaimana narasi akan disampaikan, ketika dapat diperoleh gambaran besar pengalaman adaptasi narasumber, yang mengenalkan secara singkat tentang narasi TKA dari Tiongkok level manajerial yang datang ke Indonesia untuk bekerja di negara lain.

2. Orientasi

Bagian ini akan menjelaskan lebih dalam mengenai setting dari narasi, seperti waktu, tempat, dan tokoh untuk lebih membantu memahami konteks cerita. Orientasi dalam penelitian ini mengungkap berbagai tantangan, masalah, dan yang dialami oleh narasumber sehari-harinya, sebagai seorang manajer dengan latar belakang budaya yang berbeda dengan para karyawannya.

3. Komplikasi

Bagian ini akan menggambarkan peristiwa atau masalah utama dalam cerita. Pada bagian ini juga akan diceritakan tentang bagaimana TKA mengambil keputusan dalam menghadapi masalah kerja yang dialaminya sehari-hari, ketika bekerja dengan karyawan lokal Indonesia.

4. Evaluasi

Bagian ini akan memberikan komentar evaluatif terhadap peristiwa, alasan mengapa cerita tersebut dianggap penting, atau makna yang diberikan oleh narasumber. TKA yang menjadi narasumber akan membagikan pengalaman berdasarkan perspektif mereka selama bekerja di Indonesia.

5. Resolusi

Bagian ini merupakan penyelesaian dari konflik atau cerita. Tahap resolusi akan menunjukkan pilihan yang diambil oleh narasumber sehingga masalah dan tantangan yang dialaminya selama ini dapat dihadapi.

6. *Koda*

Bagian ini adalah bagian penutup dari narasi, yang berisi kesimpulan dari alur cerita yang sebelumnya telah cerita, serta mengungkapkan kesan terakhir yang dialami narasumber setelah melewati masa adaptasi selama bekerja di Indonesia.

Pada penelitian ini, terdapat 3 informan yang kesemuanya adalah Tenaga Kerja Asing dari Tiongkok yang bekerja di Indonesia sebagai manajer. Informan 1 adalah seorang wanita berusia 40 tahun, yang berprofesi sebagai *Branch Manager* di sebuah perusahaan elektronik. Informan 2 adalah seorang pria berusia 34 tahun, yang mengawali pekerjaannya di Indonesia juga sebagai *Branch Manager*, namun kini berprofesi sebagai *Product Manager* di sebuah perusahaan elektronik. Sedangkan informan 3 adalah seorang pria berusia 37 tahun, yang tadinya di Indonesia berprofesi sebagai *Area Sales Manager*, namun kini menempati posisi *Regional General Manager* di sebuah perusahaan elektronik. Penelitian ini memiliki informan dari jenis kelamin yang berbeda, motivasi narasumber yang berbeda, serta lokasi kerja yang berbeda-beda, sehingga dapat memberikan pengalaman subjektif yang berbeda-beda dan lebih kaya, untuk akhirnya dapat dijadikan bahan untuk menginterpretasikan mengenai pengalaman adaptasi mereka selama bekerja di Indonesia, serta upaya-upaya apa saja yang mereka lakukan untuk dapat bekerja dengan baik dalam menghadapi berbagai masalah komunikasi antarbudaya.

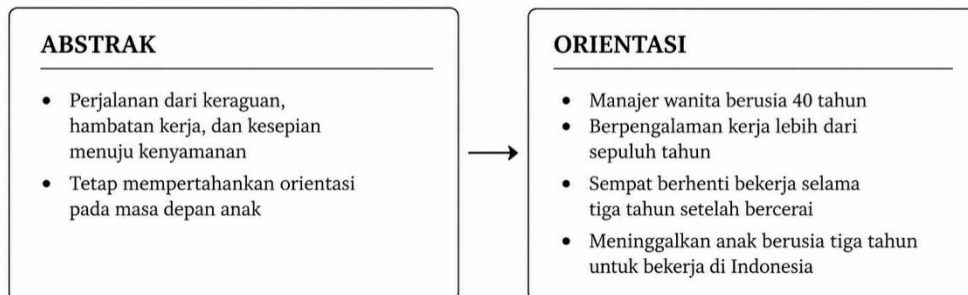
3.1. Narasi Informan 1 – Perjuangan Seorang Manajer Sekaligus Ibu dalam Beradaptasi dengan Lingkungan Kerja di Indonesia

Informan 1 adalah seorang wanita berusia 40 tahun yang sudah bekerja selama 6 tahun di Indonesia, sebagai *Branch Manager* di sebuah perusahaan elektronik. Sebelum datang ke Indonesia, ia telah memiliki pengalaman kerja lebih dari 10 tahun di Tiongkok, ketika kemudian dia sempat berhenti bekerja selama tiga tahun untuk dapat lebih fokus merawat anaknya. Keputusan berat diambilnya untuk menerima kesempatan kerja ke Indonesia, disaat anaknya masih berusia tiga tahun.

Perjalanan adaptasinya tak hanya memperlihatkan perjuangan profesional seorang manajer dalam memimpin karyawan dengan latar belakang yang berbeda budaya dan bahasa, tapi juga perjuangan personalnya sebagai seorang ibu yang memutuskan untuk meninggalkan anaknya yang masih kecil di negara asalnya, untuk dapat bekerja di sebuah negara asing. Meskipun sempat mengalami ketakutan dan kekhawatiran tentang sejarah peristiwa kerusuhan 1998, dan harus tinggal di negara yang belum dikenalnya, namun ia tetap menerima kesempatan untuk bekerja di Indonesia, karena pertimbangan ekonomi dan pengembangan karier.

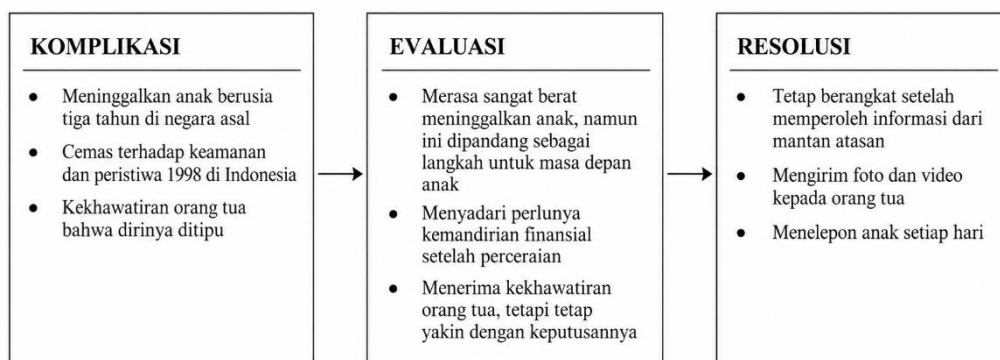
PLOT NARASI ADAPTASI INFORMAN 1

Perjuangan Seorang Manajer Wanita Sekaligus Seorang Ibu untuk Beradaptasi dengan Lingkungan Kerja Indonesia

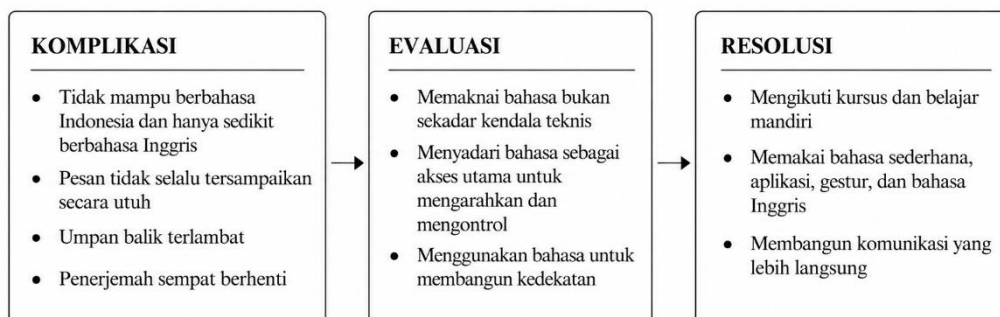


SUB PLOT NARASI ADAPTASI INFORMAN 1

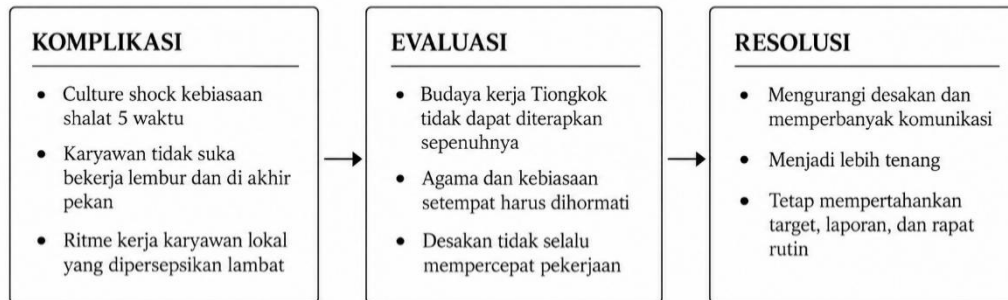
Dilema Seorang Ibu dan Ketidakpastian Datang ke Indonesia (Sub-plot 1)



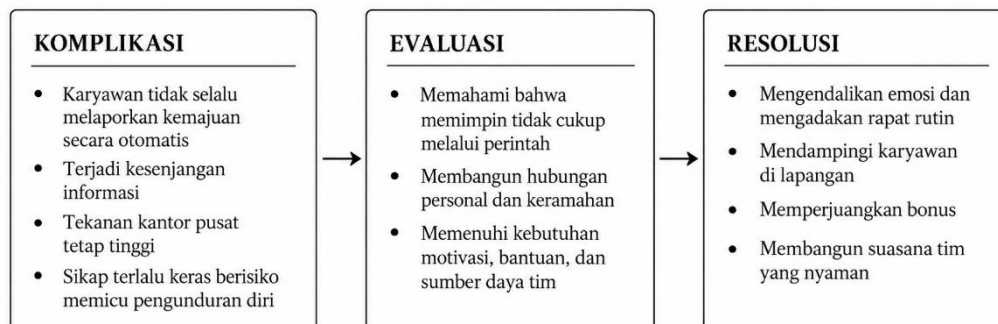
Ketergantungan pada Penerjemah dan Upaya Menguasai Bahasa (Sub-plot 2)



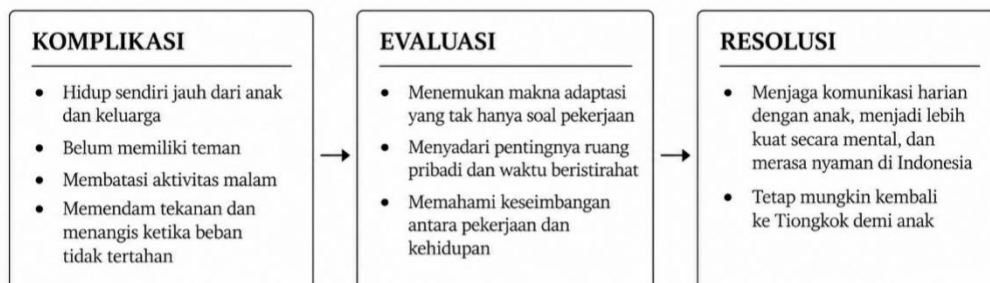
Perbedaan Budaya Kerja dan Penyesuaian Cara Memimpin (Sub-plot 3)



Kesenjangan Informasi dan Akomodasi Komunikasi Kepemimpinan (Sub-plot 4)



Tekanan Psikologis Seorang Ibu dan Adaptasi Kehidupan (Sub-plot 5)



KODA INFORMAN 1

Dari ketakutan menuju kenyamanan. Pengalaman di Indonesia membentuk pertumbuhan profesional dan personal. Namun, kemungkinan kembali ke Tiongkok demi anak menunjukkan bahwa adaptasi tetap dinamis dan tidak sepenuhnya final.

Gambar 3.1. Sub Plot Narasi Adaptasi Informan 1

(Sumber: Diolah dari data transkrip)

3.1.1. Abstrak – Dari Keraguan Seorang Ibu Menuju Kenyamanan Hidup dan Bekerja di Indonesia

Narasi Informan 1 akan bercerita dan disusun menurut pengalamannya sebagai seorang manajer wanita, sekaligus juga seorang ibu yang kembali memasuki dunia kerja setelah tiga tahun berfokus pada merawat anaknya. Kesempatan menjadi seorang Branch Manager di Indonesia, menjanjikan pendapatan yang lebih baik daripada apa yang ditawarkan di Tiongkok. Hal ini yang kemudian membuat dia mengambil keputusan berat untuk meninggalkan anaknya yang ketika itu masih berusia tiga tahun, dan datang ke Indonesia.

Sebelum datang ke Indonesia, Informan 1 memiliki kekhawatiran pada dua sisi kehidupan. Di sisi kehidupan personalnya, ia pun tak ingin meninggalkan anaknya yang masih balita, namun tetap harus mempertimbangkan biaya hidup, pendidikan anak, serta kebutuhan untuk memiliki pendapatan sendiri setelah bercerai dengan suaminya. Di sisi profesional, apa yang diketahuinya mengenai Indonesia masih sangat terbatas dan dipengaruhi oleh berita mengenai kerusuhan 1998. Setelah tiba di Indonesia, masalah yang dihadapinya berkembang lewat berbagai tantangan kerja yang ditemuinya di lingkup kerja Indonesia. Pengalaman-pengalaman ini kemudian menjadikan proses adaptasinya sebagai proses profesional sekaligus juga personal.

Ketika diminta menggambarkan pengalaman adaptasinya selama bekerja di Indonesia dalam 1 kalimat, Informan 1 menyatakan:

“Saya rasa dimulai dari kebingungan dan ketakutan, kemudian beradaptasi, lalu akhirnya menjadi menyukai kehidupan di sini.”

Pengalaman selama bertahun-tahun membuatnya menjadi sosok yang lebih tangguh, sampai bisa menerima lingkungan kerja Indonesia dan merasakan kenyamanan disini. Bukan hanya dalam identitas profesionalnya sebagai seorang *Branch Manager* dari Tiongkok, tapi juga membentuk pribadinya menjadi seorang ibu yang tinggal jauh dari anaknya, dan membawanya dari ketakutan menjadi penerimaan.

3.1.2. Orientasi – Kembali Bekerja dan Meninggalkan Keluarga untuk Datang ke Indonesia

Sebelum bekerja di Indonesia, Informan 1 telah memiliki pengalaman bekerja lebih dari 10 tahun di bidang penjualan dan manajemen di Tiongkok. Setelah menyelesaikan pendidikan sarjana di tahun 2008, ia bekerja di industri peralatan rumah tangga dan elektronik sebagai *Branch Manager*. Pengalaman kerjanya tersebut membuatnya lebih terbiasa bekerja dengan target yang tinggi, serta tanggung jawab mengelola tim dengan cara yang lebih langsung dan ketat, sesuai dengan budaya kerja Tiongkok yang selama ini dijalannya.

Perjalanan hidup Informan 1 sempat berubah saat ia mempunyai anak, dan memutuskan untuk tidak bekerja demi fokus menjaga anaknya. Setelah anaknya mulai masuk di usia sekolah, dan dalam posisi sudah tiga tahun tak bekerja, Informan 1 memutuskan untuk berusaha kembali ke dunia kerja. Pada saat yang sama, ia telah bercerai, yang membuatnya harus mempertimbangkan kemandirian finansial serta masa depan anak yang kini diasuh oleh mantan suaminya.

Persaingan kerja di Tiongkok yang tinggi, serta kondisinya sebagai seorang ibu yang sudah beberapa tahun tak bekerja, membuat kesempatan kerja yang ada disana lebih terbatas dan belum dapat memenuhi pendapatan yang dibutuhkannya. Dalam situasi tersebut, mantan atasannya dulu kemudian menawarkan posisi *Branch Manager* untuk mengembangkan pasar di Indonesia.

Kesempatan kerja yang datang ini membuatnya dalam posisi yang dilematis. Anaknyanya yang ketika itu masih balita, membuatnya berat harus meninggalkan Tiongkok. Namun pada akhirnya, dia memutuskan untuk mengambil kesempatan tersebut, karena mempertimbangkan upaya untuk memberikan kehidupan dan pendidikan yang lebih baik bagi anaknya.

Informan 1 yang dihadapkan pada kondisi yang tak mudah, sebenarnya tak serta merta menerima tawaran tersebut. Selain berat meninggalkan anak, ia juga dibayangi berita kerusuhan anti ras Tionghoa yang pernah terjadi pada tahun 1998 di Indonesia. Dirinya mengkhawatirkan keselamatannya sebagai seorang perempuan Tiongkok yang akan tinggal seorang diri di negara yang pernah mengalami kejadian tersebut, sedangkan orang tuanya juga khawatir bila anaknya menjadi korban penipuan. Namun persaingan dan kondisi ekonomi di Tiongkok kala itu, membuatnya tak punya banyak pilihan karier yang sesuai dengan kemauannya. Oleh karena itu, ia memutuskan untuk menerima tawaran dari atasannya di pekerjaannya terdahulu, untuk melebarkan pasar ke Indonesia, sebuah negara baru yang masih asing baginya. Terlebih lagi, di Indonesia nantinya dia akan menduduki posisi sama, yaitu sebagai *Branch Manager*.

Keputusan untuk bekerja di Indonesia, menjadi titik awal perjalanan adaptasi Informan 1. Dirinya harus memasuki Indonesia, bukan hanya sebagai Tenaga Kerja Asing dan pemimpin lintas budaya, namun juga sebagai seorang ibu yang harus meninggalkan anaknya yang masih kecil, untuk dapat memberikan kehidupan dan pendidikan yang lebih baik. Ia harus memimpin karyawan lokal Indonesia, tanpa memahami bahasa, kebiasaan, karakter mereka, sambil tetap menjalin hubungan dengan anaknya dari jarak jauh. Pertemuan antara tanggung jawab profesional dan kondisi personal inilah yang membentuk keunikan perjalanan dari Informan 1.

3.1.3. Komplikasi 1 – Dilema Meninggalkan Anak dan Ketidakpastian

Datang ke Indonesia

Kesempatan bekerja di Indonesia, menawarkan peluang untuk kembali membangun karier dan memperoleh pendapatan yang lebih baik, tapi kesempatan tersebut menempatkan Informan 1 pada dilema sebagai seorang ibu. Dia harus meninggalkan anaknya yang ketika itu baru berusia tiga tahun, dan mempercayakan pengasuhannya kepada ayah anaknya.

“Awalnya saya juga tidak ingin meninggalkan anak saya. Namun, demi memberikan kehidupan yang lebih baik kepada anak saya, saya juga tidak mempunyai pilihan lain. Persaingan di Tiongkok pada waktu itu terlalu ketat. Saya juga sudah berusaha mencari kesempatan yang lebih baik di Tiongkok, tetapi pada saat itu memang tidak ada kesempatan yang lebih baik daripada di Indonesia. Jadi, pada akhirnya saya memutuskan untuk tetap datang ke Indonesia. Ketika saya meninggalkan Tiongkok, usianya baru tiga tahun. Sekarang dia sudah berusia sembilan tahun.”

Perceraian yang terjadi saat anaknya masih berusia sekitar dua tahun, kemudian menimbulkan kesepakatan dengan mantan suaminya, bahwa meskipun

telah berpisah, dia tetap memiliki tanggung jawab untuk membiayai anaknya. Baginya, keputusan bekerja di Indonesia juga berkaitan dengan kebutuhan untuk memiliki pendapatan yang baik, di saat setelah perceraian, ia hanya bisa mengandalkan dirinya sendiri, dan tak lagi bisa mengandalkan suami.

“Anak saya kini bersama ayahnya. Sebenarnya, saya dan ayah anak saya juga sudah bercerai. Setelah berpisah, kami berdua sudah sepakat untuk memberikan pendidikan dan kehidupan yang lebih baik kepada anak kami. Jadi, pertama, kalau kami berdua sama-sama bekerja, pendapatan kami dapat digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Kedua, setelah bercerai, bagaimanapun saya juga membutuhkan pendapatan yang baik dan hanya bisa mengandalkan diri sendiri. Jadi, ketika mencari pekerjaan di Tiongkok, ada lebih banyak hal yang harus saya pertimbangkan. Pada akhirnya, tidak peduli sesulit apa pun, saya tetap memutuskan untuk datang ke Indonesia.”

Bersamaan dengan itu, negara tujuan bekerjanya masih dipandang dengan penuh ketidakpastian, karena berita-berita peristiwa kerusuhan 1998 yang pernah dibacanya.

“Saya selalu merasa bahwa Indonesia adalah negara yang memiliki sentimen anti-Tionghoa yang cukup kuat. Peristiwa anti-Tionghoa tahun 1998 cukup memberi pengaruh besar sebelum saya datang, sehingga saya masih merasa sedikit khawatir dan takut.”

Orang tuanya juga pernah mengutarakan kekhawatiran, karena keputusan Informan 1 untuk bekerja di Indonesia. Mereka merasa cemas membiarkan anaknya untuk tinggal seorang diri di negara asing, ditambah lagi Informan 1 adalah seorang perempuan. Ada kekhawatiran bahwa Informan 1 akan menjadi korban penipuan.

“Sebenarnya, orang tua saya pada waktu itu juga sangat khawatir dan takut saya tertipu. Apalagi saya seorang perempuan.”

Kekhawatiran tersebut semakin besar karena Informan 1 belum memiliki pengalaman untuk tinggal atau bekerja di negara lain. Lingkungan kerja yang pernah dialaminya hanyalah lingkungan kerja Tiongkok, dengan bahasa, budaya, dan lingkungan sosial yang sama. Bagaimana kondisi kerja yang akan dihadapinya, karakteristik karyawan Indonesia, atau bagaimana dirinya akan bisa beradaptasi, masih menjadi tanda tanya besar baginya. Dalam wawancaranya, Informan 1 mengungkapkan bahwa keputusan untuk bekerja di Indonesia sampai dengan masa awal kedatangannya dipenuhi dengan ketidakpastian.

3.1.4. Evaluasi 1 – Pertimbangan Risiko, Kemandirian, dan Masa Depan

Anak

Posisi sebagai seorang ibu yang sudah tiga tahun tidak bekerja, membuat kesempatan kerja yang datang menjadi lebih terbatas, dan tak bisa memenuhi pendapatan yang diinginkannya. Terlebih lagi, perceraian dengan suami menuntutnya kembali menjadi seorang wanita mandiri, yang membutuhkan pendapatan mandiri.

“Kesempatan kerja di Tiongkok tidak banyak. Kalaupun ada, pendapatan yang dapat mereka berikan juga tidak bisa mencapai persyaratan saya.”

Dalam sesi wawancara dengan Informan 1, dia mengungkapkan tentang tingginya biaya hidup di Tiongkok, serta dilema pendapatan yang bisa didapatkannya di negara tersebut dengan kondisi pribadinya ketika itu.

“Kalau saya tidak mempunyai anak, mungkin saya masih bisa mencukupinya meskipun pas-pasan. Namun, saya harus mempertimbangkan kebutuhan anak saya, sehingga menurut saya pendapatan tersebut tidak cukup.”

Banyak hal menjadi pertimbangannya, untuk dapat membuat keputusan besar mengambil kesempatan kerja di Indonesia. Informasi yang terbatas, membuat Informan 1 membentuk gambaran mengenai negara ini, hanya semata melalui berita dan cerita yang didapatnya, dan bukan melalui pengalaman langsung. Akan tetapi, risiko untuk datang ke negara asing tidak dinilainya secara terpisah dari kebutuhan keluarga.

“Karena sebelumnya saya belum pernah datang ke Indonesia, dan Indonesia merupakan negara di Asia Tenggara, saya merasa bahwa jumlah penduduknya sangat banyak. Namun, dari sisi ekonomi saya berpikir bahwa negara ini mungkin relatif lebih tertinggal.”

Bagi Informan 1, bekerja di Indonesia bukan hanya masuk ke tempat kerja baru, tapi juga melewati fase kehidupan yang sama sekali baru. Ia menyadari bahwa akan menjadi orang asing di tengah masyarakat yang bisa jadi punya kebiasaan, bahasa, serta budaya yang sangat berbeda dengan negara asalnya. Namun di lain sisi, ini adalah kesempatan baik baginya, dikarenakan persaingan di Tiongkok, yang tetap membuatnya mengambil kesempatan ini, sesulit apapun kondisi yang akan dihadapinya nanti.

“Pada saat itu, mencari pekerjaan dengan gaji tinggi di Tiongkok tidak gampang.”

Pertimbangan untuk mengambil kesempatan kerja ini semakin kuat karena menurut Informan 1, pendapatan yang bisa didapatnya di Indonesia akan jauh lebih besar, daripada pendapatan yang bisa didapatnya ketika itu di Tiongkok.

Perbedaan itu membuatnya menilai bahwa rencana meninggalkan anak harus benar-benar sepadan dengan pengorbanan yang dilakukan.

“Di Indonesia saya bisa mendapatkan gaji puluhan juta, kemudian masih ada komisi. Ketika target komisinya sangat tinggi, saya bisa mendapatkan beberapa kali lipat dari gaji. Kalau di Tiongkok, yang dapat mereka berikan kepada saya mungkin dihitung-hitung hanya sekitar setengah dari pendapatan saya di Indonesia. Namun, pada waktu itu saya juga sudah tiga tahun tidak bekerja dan saya juga seorang ibu. Mereka tidak bisa memberikan gaji yang begitu tinggi kepada saya, dan saya juga bisa memahaminya. Jadi, walaupun saya memiliki banyak kekhawatiran untuk datang ke Indonesia, saya harus memastikan terlebih dahulu bahwa rencana ini benar-benar sepadan.”

Saat mengenang kembali masa sebelum keberangkatannya, Informan 1 menyadari bahwa sebagian besar kekhawatirannya terjadi karena ia belum pernah datang ke Indonesia sebelumnya, dan belum mengenal negara ini secara langsung. Ini membuatnya menganggap Indonesia penuh dengan ketidakpastian, yang berujung pada banyak kekhawatiran.

3.1.5. Resolusi 1 - Memutuskan Untuk Tetap Pergi Ke Indonesia

Meskipun diliputi berbagai kekhawatiran tentang keselamatan dan perasaan berat meninggalkan anak, Informan 1 akhirnya menerima kesempatan tersebut. Keputusan ini didorong oleh prospek pasar Indonesia, pendapatan yang lebih baik, kebutuhan untuk mandiri setelah perceraian, serta keinginan untuk memberikan pendidikan dan kehidupan yang lebih baik pada anak. Berbagai informasi yang digali mantan atasannya dulu, juga membuat kepastiannya perlahan berkurang.

“Saya melihat prospek perkembangan Indonesia cukup baik. Daya beli masyarakat juga cukup bagus, dan jumlah penduduknya sangat besar, sehingga saya ingin datang dan melihat peluang yang ada di sini.”

“Setelah dipertimbangkan baik-baik, saya memutuskan untuk datang terlebih dahulu dan melihat bagaimana situasinya.”

Sebelum keberangkatan, mantan atasannya mengirimkan foto-foto kondisi kerja di Indonesia, untuk membantu meyakinkan diri sendiri dan keluarganya tentang keamanan lingkungan kerjanya nanti. Setelah tiba pun, ia pun harus mengirimkan foto dan video kepada orang tuanya setiap hari, selama sebulan awal kedatangannya di Indonesia.

“Pada waktu itu, orang yang memberikan kesempatan kerja di Indonesia kepada saya adalah mantan atasan saya. Sebelum memutuskan datang ke Indonesia, saya banyak berkomunikasi dengannya. Dia sudah lebih dahulu datang ke Indonesia. Jadi, saya memintanya mengirimkan beberapa foto ketika bekerja di Indonesia untuk membuktikan bahwa bekerja di Indonesia itu aman. Foto-foto tersebut juga saya perlihatkan kepada orang tua saya. Kemudian, mereka juga memahami keadaan saya. Mereka juga mengetahui bahwa kesempatan kerja di Tiongkok sudah tidak banyak. Jadi, mereka menyetujui saya datang. Namun, selama satu bulan pertama, setiap hari saya harus mengirimkan video dan foto kepada mereka agar mereka mengetahui bahwa saya baik-baik saja dan aman di sini.”

Jarak yang membentang, tetap membuatnya tak ingin kehilangan momen untuk mempertahankan komunikasi rutin dengan anak. Ia secara rutin melakukan panggilan telepon atau video setiap hari, baik setelah bekerja, dalam perjalanan menuju lokasi kerja, atau disaat waktu luang.

“Setiap hari saya harus menelepon atau melakukan panggilan video dengannya. Setelah pulang kerja saya harus meneleponnya, dalam perjalanan menuju tempat kerja juga harus meneleponnya. Pokoknya, ketika ada waktu luang, saya akan meneleponnya. Bagi saya, dia tetap merupakan orang yang paling penting.”

Rasa khawatir yang muncul saat sebelum datang, lama kelamaan mulai berkurang, setelah ia datang sendiri ke Indonesia, dan melihat lingkungan kerja barunya.

“Menurut saya lingkungan kantornya cukup baik dan rapi. Rekan kerja Indonesia juga sangat nice, serta sangat menghormati orang asing. Mereka bukan orang yang akan sengaja mempersulit anda. Ketika pertama kali datang, saya merasa semua orang cukup hangat dan bersahabat. Lingkungan kantornya juga bersih dan higienis. Menurut saya, mereka cukup menjaga kebersihan.”

Akhirnya, Informan 1 menyadari bahwa tak ada salahnya untuk mengambil resiko dan menerima tantangan untuk bekerja di negara baru yang sama sekali asing baginya. Hal ini menjadi titik awal yang membawanya melalui berbagai pengalaman adaptasi selama bekerja sebagai *Branch Manager* di Indonesia

3.1.6. Komplikasi 2 - Hambatan Bahasa Saat Bekerja di Indonesia

Setelah datang ke Indonesia, Informan 1 segera menyadari bahwa perjalanannya menghadapi berbagai tantangan untuk bekerja di negara lain akan dimulai. Tantangan pertama yang dihadapinya adalah masalah hambatan bahasa. Pada saat pertama kali datang ke Indonesia, ia sama sekali tak bisa berbahasa Indonesia. Bahasa Inggrisnya pun sangat terbatas. Oleh karena itu, dalam pekerjaan sehari-harinya, ia harus bergantung pada penerjemah.

“Bahasa Inggris saya bisa sedikit, tetapi bahasa Indonesia sama sekali tidak bisa. Karena itu, saya harus mengandalkan asisten untuk membantu komunikasi dalam pekerjaan. Asisten tersebut yang membantu saya menerjemahkan.”

Sebelumnya ia memang memiliki kekhawatiran soal bahasa, namun hal tersebut dikesampingkannya, karena akan memiliki penerjemah yang membantunya berkomunikasi. Namun pada akhirnya, Informan 1 menyadari bahwa tidak bisa sepenuhnya bergantung pada penerjemah, terutama bila penerjemah tersebut tiba-tiba memutuskan untuk mengundurkan diri.

“Kekhawatiran memang ada, tapi karena saya berpikir masih bisa berkomunikasi menggunakan bahasa Inggris, dan juga ada penerjemah yang membantu, jadi pada waktu itu kekhawatirannya tidak terlalu besar. Namun, jika sepenuhnya bergantung pada penerjemah, begitu penerjemah tersebut berhenti bekerja, akan muncul banyak kesulitan dalam komunikasi.”

Ditambah lagi, menurutnya komunikasi yang harus disampaikan oleh pihak ketiga, akan mempengaruhi efisiensi kerjanya. Dengan adanya penerjemah, pekerjaan Informan 1 memang terbantu, tapi tidak bisa secara seratus persen.

“Sebenarnya ya bukan 100%, mungkin kira-kira terbantu sekitar 60%. Karena setiap hari untuk berkomunikasi membutuhkan bantuan pihak ketiga juga mempengaruhi efisiensi kerja. Belum lagi bila penerjemah tidak bisa menyampaikan maksud saya dengan utuh, sehingga saya tetap perlu kontrol.”

Hambatan bahasa ini menjadi sebuah masalah krusial, dikarenakan posisi Informan 1 sebagai manajer yang perlu memberikan instruksi kerja dan melakukan tindak lanjut terhadap perkembangan kerja karyawannya, bukan sekedar posisi karyawan biasa. Komunikasi yang tergantung pada penerjemah sebagai pihak ketiga, tidak bisa menjamin bahwa maksud yang ingin diberikan, bisa tersampaikan kepada karyawan secara utuh.

“Misalnya ketika memberikan instruksi pekerjaan atau melakukan tindak lanjut terhadap perkembangan pekerjaan, sering muncul beberapa kendala. Ada karyawan yang tidak begitu memahami maksud saya, sehingga perlu dijelaskan dan ditindaklanjuti kembali melalui asisten. Seperti yang tadi saya bilang, dalam banyak situasi, isi pekerjaan harus disampaikan melalui pihak ketiga, sehingga memang ada kemungkinan informasi tidak tersampaikan secara utuh. Akhirnya efisiensi pekerjaan saya jadi berkurang. Beberapa tuntutan pekerjaan dan ide yang saya miliki juga tidak dapat disampaikan secara langsung dan akurat kepada karyawan.”

Hambatan bahasa menjadi tantangan awal yang benar-benar harus dirasakan oleh Informan 1, dalam menjalankan perannya sebagai seorang manajer

di Indonesia. Adanya kesulitan dalam berkomunikasi, merupakan masalah nyata yang harus dihadapinya setiap hari.

3.1.7. Evaluasi 2 - Bahasa Menjadi Hambatan Besar dalam Komunikasi

Hambatan bahasa yang dialami oleh Informan 1, bukan hanya menjadi kesulitan teknis, tetapi juga menjadi penghalang dalam membangun hubungan dengan orang-orang sekitarnya. Ia menyadari bahwa komunikasi merupakan bagian penting dari pekerjaannya sebagai seorang manajer.

Adanya penerjemah, memang membantu proses komunikasi, namun tidak dapat sepenuhnya menggantikan komunikasi yang dapat dilakukan secara langsung. Untuk dapat menjalankan posisinya dengan baik, dibutuhkan komunikasi yang efektif dalam memberikan arahan, memahami permasalahan karyawan, atau hanya dari sekedar memantau perkembangan kerja karyawan. Ini membuat Informan seringkali memperoleh hasil atau informasi yang terlambat.

“Saya biasanya baru memperoleh hasil atau informasi pada tahap yang cukup terlambat. Selain itu, dalam banyak situasi saya harus mengandalkan asisten untuk membantu menerjemahkan dan menindaklanjuti pekerjaan. Saya tidak selalu dapat langsung mendesak mereka, dan mereka juga tidak bisa langsung menghubungi saya dengan segera. Pada akhirnya, saya sering kali harus berulang kali mengingatkan dan melakukan tindak lanjut dengan sangat melelahkan, baru kemudian mereka memberikan umpan balik kepada saya. Disitulah efisiensi kinerja saya dengan karyawan yang berbeda negara jadi terasa sangat berpengaruh.”

Hambatan bahasa ini juga membuatnya menjadi berjarak dengan karyawannya. Informan 1 merasa karyawannya tidak bisa langsung menyampaikan masalah kerja yang terjadi padanya, dikarenakan adanya kesulitan komunikasi. Ini membuat masalah kerja tidak bisa segera diselesaikan

“Mereka mungkin tidak akan langsung berkomunikasi dengan kita secara real time. Misalnya ketika menghadapi masalah, mereka tidak tahu bagaimana harus menyampaikannya kepada saya. Mereka membutuhkan dukungan seperti apa juga kadang sulit untuk dikomunikasikan. Akibatnya, mereka mungkin merasa masalah tersebut sulit ditangani, lalu memilih untuk tidak mengerjakannya terlebih dahulu. Jadi pekerjaan itu bisa saja ditunda begitu saja. Terus ditunda, sampai akhirnya ketika saya bertanya, barulah mereka mulai memikirkan cara untuk menyelesaikannya.”

Informan 1 mulai memahami bahwa kemampuan bahasa merupakan salah satu faktor penting dalam proses adaptasinya saat bekerja di Indonesia. Bahasa kemudian bukan hanya menjadi alat komunikasi, tetapi juga alat untuk membangun kedekatan, maupun memahami orang lain, yang khususnya juga adalah masalah kerja yang harus diselesaikannya sebagai seorang manajer.

3.1.8. Resolusi 2 - Belajar Bahasa Indonesia

Setelah menghadapi berbagai kesulitan karena hambatan bahasa, Informan 1 menyadari bahwa dirinya tak bisa sepenuhnya bergantung pada penerjemah. Sebagai seorang manajer yang berfungsi sebagai pemimpin dari karyawan lokal yang ada sebagai timnya, kemampuan komunikasi secara langsung menjadi kebutuhan yang tak bisa dihindari.

Ada masa ketika penerjemahnya mengundurkan diri, dan posisi tersebut kosong selama satu minggu, sebelum akhirnya posisi tersebut terisi kembali. Pada masa itu, ia harus memutar otak untuk dapat berkomunikasi dengan keterbatasan. Yang ia bisa hanya bahasa Inggris terbatas, sementara tidak semua karyawan Indonesia pun bisa berbahasa Inggris.

“Saya menggunakan bahasa Inggris, lalu menggunakan sedikit bahasa Indonesia sederhana untuk berkomunikasi. Namun kadang-kadang tetap tidak mudah, karena banyak orang Indonesia juga tidak bisa berbahasa Inggris,

sementara kemampuan bahasa Inggris saya juga terbatas. Ketika mengalami kesulitan seperti itu, saya akan menggunakan aplikasi penerjemah.”

Pengalaman ditinggalkan penerjemah, membuatnya berpikir sebuah opsi lain, yaitu belajar bahasa Indonesia. Upaya tersebut tidak hanya berasal dari dirinya sendiri, tapi didukung oleh perusahaan tempatnya bekerja. Kesempatan itu digunakannya untuk mulai mengenal kosakata dasar, dan memahami bentuk komunikasi umum yang banyak digunakan dalam kehidupan sehari-hari, maupun pekerjaan.

“Jika sepenuhnya bergantung pada penerjemah, begitu penerjemah tersebut berhenti bekerja, akan muncul banyak kesulitan dalam komunikasi. Karena itu, kemudian perusahaan juga menyediakan kursus bahasa Indonesia, dan saya sendiri pun mulai belajar sedikit demi sedikit.”

“Waktu itu asisten penerjemah saya harus mengundurkan diri karena alasan pribadi. Saat itu kami belum menemukan penggantinya, dan mencari orang yang cocok juga cukup sulit. Sementara itu, pekerjaan tetap harus berjalan, tetapi saya sendiri tidak bisa mengandalkan orang lain sepenuhnya. Jadi saya memaksa diri untuk belajar. Saya merasa tidak mungkin menyerahkan semuanya kepada orang lain. Karena itulah saya mulai memaksa diri sendiri untuk mempelajarinya.”

Ditambah lagi, meskipun sudah ada penerjemah pengganti, ia menyadari bahwa penerjemah bisa saja tak dapat menyampaikan maksudnya secara utuh, sehingga ia tetap perlu melakukan kontrol.

“Belum lagi bila penerjemah tidak bisa menyampaikan maksud saya dengan utuh, sehingga saya tetap perlu kontrol. Pada akhirnya ya saya memutuskan untuk belajar bahasa sendiri.”

Selain demi urusan pekerjaan, Informan 1 juga merasa bahwa kemauannya untuk belajar bahasa Indonesia, juga sangat membantu dalam kehidupannya

sehari-hari. Ia tidak perlu terlalu menggantungkan hidupnya pada asisten penerjemah, serta bisa mencari teman diluar lingkup pekerjaan.

“Ya, tentu membantu. Misalnya untuk percakapan sehari-hari yang sederhana. Ketika pergi membeli sesuatu, saya tidak lagi harus selalu ditemani asisten. Saya bisa pergi sendiri ke pusat perbelanjaan, membeli bahan makanan, atau berbelanja di supermarket. Untuk komunikasi sederhana sehari-hari, semuanya menjadi lebih mudah. Selain itu, saya juga bisa menjalin pertemanan dengan orang Indonesia di luar lingkungan kerja. Kami bisa saling berkomunikasi dan mengobrol. Jadi tentu saja kehidupan menjadi jauh lebih nyaman.”

Setelah mencoba mempelajarinya sendiri, Informan 1 pun merasa sebetulnya bahasa Indonesia merupakan bahasa yang cukup mudah untuk dipelajari. Bagi orang Tiongkok lain yang ingin bekerja di Indonesia, ia berpesan untuk menyediakan waktu belajar bahasa ini, agar dapat mempermudah pekerjaan sehari-hari.

“Menurut saya bahasa Indonesia relatif mudah dipelajari. Sebisa mungkin, sediakan waktu untuk belajar bahasa Indonesia. Dengan begitu, komunikasi dengan para karyawan akan menjadi jauh lebih baik. Yang terpenting juga adalah belajar bahasa Indonesia dengan baik.”

Kemampuan bahasa membantu Informan 1 melakukan pekerjaannya dengan lebih baik, serta membantunya memahami lingkungan sosial yang baru. Langkah ini merupakan salah satu langkah penting dalam proses adaptasinya. Meskipun selain mengenai hambatan bahasa, ia masih harus menghadapi tantangan lain yang tak kalah beratnya, yaitu tantangan budaya kerja.

3.1.9. Komplikasi 3 - Perbedaan Budaya Kerja Tiongkok dan Indonesia

Tantangan lain harus dihadapi Informan 1. Ia menemukan adanya berbagai perbedaan budaya kerja antara Tiongkok dan Indonesia, dan ini menjadi tantangan yang cukup berat dalam proses perjalanan adaptasinya.

Hal pertama yang menimbulkan *culture shock* bagi Informan 1 adalah mengenai ritual keagamaan bagi masyarakat Indonesia yang mayoritas beragama Muslim. Kewajiban shalat 5 waktu adalah hal baru baginya, dikarenakan hal tersebut tak pernah ia lihat dan temui di Tiongkok.

“Menurut saya, yang paling terasa adalah budaya keagamaan. Ketika pertama kali datang bekerja di Indonesia, pada hari pertama saya melihat bahwa pada waktu-waktu tertentu karyawan harus pergi untuk shalat. Selain itu, mereka juga tidak makan daging babi dan tidak minum alkohol. Jadi, aspek keagamaan ini memberikan kejutan budaya yang cukup besar bagi saya. Karena di Tiongkok, pada dasarnya tidak ada begitu banyak batasan yang berkaitan dengan agama.”

Perbedaan lain baginya yang terasa sangat krusial adalah mengenai ritme dan kecepatan kerja. Menurut pengalaman Informan 1, karyawan Indonesia tidak menyukai intensitas kerja yang terlalu tinggi. Ini berbeda jauh budaya kerja Tiongkok yang lebih kompetitif dan menekankan intensitas kerja tinggi. Masyarakat Indonesia dikenalnya tidak menyukai lembur dan kerja disaat akhir pekan, berbeda halnya dengan masyarakat Tiongkok yang siap bekerja selama 24 jam penuh.

“Saya melihat bahwa karyawan Indonesia tidak menginginkan intensitas kerja yang terlalu tinggi. Mereka tidak menyukai lembur dan juga tidak suka bekerja saat akhir pekan. Bahkan ketika menerima pesan pekerjaan pada waktu istirahat, mereka akan merasa kurang nyaman. Sementara lingkungan kerja di Tiongkok relatif lebih kompetitif, dan pola kerja seperti “996” cukup umum, sehingga intensitas kerja juga lebih tinggi. Jika intensitas pekerjaan sedikit

meningkat, sebagian karyawan mungkin sudah mulai mempertimbangkan untuk mengundurkan diri.”

“Di Tiongkok, lembur sudah menjadi hal yang biasa. Ada istilah yang dikenal sebagai “996”, yaitu bekerja dari pukul sembilan pagi hingga pukul sembilan malam, enam hari dalam seminggu. Selain itu, dalam banyak situasi, jika atasan belum pulang, karyawan juga tidak berani pulang terlebih dahulu. Kami juga harus selalu siap dihubungi selama dua puluh empat jam. Sewaktu-waktu bisa saja ada telepon, pesan, atau pemberitahuan rapat, sehingga tekanan kerja sangat besar dan pekerjaan juga cukup melelahkan.”

Selain itu, yang menjadi tekanan tersendiri bagi Informan 1 adalah etos kerja masyarakat Indonesia yang terlalu santai, dan sering menunda pekerjaan. Ia memang cukup terbantu dengan karakteristik orang Indonesia yang ramah dan mudah berinteraksi, namun sebagai seorang manajer, ia juga dituntut untuk untuk mencapai target penjualan.

“Disini karakteristik orang Indonesia yang lebih ramah dan mudah berinteraksi cukup membantu saya. Hanya sayangnya, etos kerja mereka yang terlalu santai, cukup menjadi beban juga untuk saya.”

“Kalau dalam berinteraksi dengan orang Indonesia, yang paling membuat saya merasa tertekan adalah kebiasaan menunda pekerjaan. Karena kami memiliki tekanan dari target penjualan, sementara mereka terkadang tidak menganggap hal tersebut sebagai sesuatu yang sangat serius. Jika target belum tercapai, mereka mungkin hanya berpikir bahwa target memang belum tercapai.”

Bagi Informan 1, berbagai perbedaan tersebut menjadi tantangan berat, karena sebagian besar pengalaman kerja dan kepemimpinannya, hanya dia dapat dari apa yang selama ini telah dijalannya di Tiongkok. Kondisi ini membuatnya harus menghadapi situasi yang tak pernah ia alami sebelumnya.

3.1.10. Evaluasi 3 – Menyadari Tidak Sepenuhnya Dapat Menggunakan Budaya Kerja Tiongkok

Berbagai perbedaan budaya yang ditemui oleh Informan 1 selama bekerja di Indonesia, membuatnya harus melakukan refleksi dari sistem kerja yang mungkin tadinya masih asing baginya, namun harus dianggapnya normal karena bekerja di negara lain.

Misalnya mengenai perbedaan budaya tentang keharusan karyawan Muslim yang harus menyediakan waktu untuk shalat. Menurut Informan 1, sebenarnya ini cukup berpengaruh pada kinerja karyawan, yang harus menunda pekerjaan untuk shalat terlebih dahulu. Namun, karena ini budaya Indonesia, Informan 1 mau tidak mau harus menghormati budaya keagamaan tersebut.

“Ada sedikit pengaruh. Karena pertama-tama kita harus menghormati budaya setempat. Terkadang ada pekerjaan yang seharusnya segera diselesaikan, tetapi ketika waktu shalat tiba, para karyawan harus pergi beribadah terlebih dahulu. Dalam situasi seperti itu, anda tidak bisa memaksa mereka untuk tetap bekerja.”

Pengalaman panjang bekerja di Tiongkok, belum tentu sepenuhnya efektif, bila dijalankan seratus persen di Indonesia. Tidak semua pendekatan dapat diterapkan dengan cara yang sama. Apa yang dianggap biasa dalam lingkungan kerja Tiongkok, belum tentu dipersepsikan sama oleh karyawan Indonesia, pun begitu sebaliknya. Informan 1 mulai memahami pentingnya memahami kebiasaan masyarakat Indonesia, termasuk juga kebiasaan kerja mereka.

“Jadi ketika saya pertama kali datang ke sini, saya harus membiasakan diri mengikuti kebiasaan tersebut. Karena saya bekerja di Indonesia, saya merasa harus mengikuti kebiasaan mereka.”

Informan 1 mulai menyadari bahwa proses adaptasinya bukan berarti mempertahankan seluruh kebiasaan dari negara asalnya, namun juga keinginan untuk memahami cara pandang yang berbeda dari masyarakat Indonesia. Kesadaran inilah yang menjadi titik awal perubahan cara pikirnya dalam memimpin karyawan lokal.

3.1.11. Resolusi 3 – Menyesuaikan Cara Kepemimpinan di Indonesia

Setelah memahami bahwa lingkungan kerja di Indonesia memiliki karakteristik yang berbeda dengan Tiongkok, Informan 1 mulai melakukan berbagai penyesuaian dalam menjalankan perannya sebagai seorang pemimpin karyawan lokal Indonesia. Ia menyadari bahwa keberhasilan dalam mengelola tim bukan hanya bergantung pada kemampuan mencapai target, tapi juga memahami karakteristik orang-orang yang bekerja bersama dengannya, meskipun itu artinya ia harus menurunkan ekspektasi kerja.

“Jadi anda harus memahami dan menghormati mereka, bukan mendesak atau memberikan tekanan. Hal ini memang mengubah pengaturan pekerjaan yang semula sudah dibuat. Karena itu, setelah beberapa waktu saya tidak lagi terlalu mendesak mereka untuk menyelesaikan pekerjaan tepat pada saat itu juga. Di Tiongkok, orang-orang cenderung mengerjakan segala sesuatu dengan cepat. Tetapi di Indonesia, terburu-buru juga tidak ada gunanya. Kita hanya bisa melakukannya secara perlahan dan lebih banyak berkomunikasi.”

Hal ini juga dilakukannya untuk menghindari konflik dengan karyawannya di Indonesia yang berperan sebagai *host culture*. Penurunan ekspektasi kerja ini sendiri kemudian mengubah Informan 1 menjadi sosok yang lebih rileks, dan tidak terlalu memaksakan sesuatu. Berbeda halnya dengan ketika dia masih bekerja di Tiongkok.

“Saya rasa, saya menjadi lebih santai. Saya tidak lagi terlalu terburu-buru atau terlalu mendesak untuk segera mendapatkan hasil, sehingga konflik besar dengan rekan kerja atau atasan juga bisa berkurang. Saya menjadi lebih rileks dan merasa bahwa selama sudah berusaha semaksimal mungkin, itu sudah cukup. Banyak hal sebenarnya tidak perlu terlalu dipaksakan.”

Meskipun begitu, Informan 1 tidak seutuhnya melakukan proses dekulturasi budaya Tiongkok, menjadi budaya kerja Indonesia. Sebagai seorang pemimpin, ia tetap menjalankan budaya kerja Tiongkok yang masih bisa dibawanya, agar karyawan lokal bisa bekerja dengan lebih baik.

“Ya. Salah satunya adalah perencanaan kerja. Kami memiliki target bulanan, kemudian ada laporan harian, laporan mingguan, dan laporan bulanan. Selain itu, kami juga memiliki rapat rutin. Ada rapat mingguan dan rapat bulanan yang tetap dilaksanakan. Hal-hal seperti ini merupakan cara manajemen yang saya bawa dari Tiongkok, dan semuanya tetap diterapkan.”

Melalui berbagai macam penyesuaian, Informan 1 menemukan cara yang lebih sesuai dalam memimpin karyawan Indonesia. Sebagai seorang pemimpin, memaksa diri untuk menurunkan ekspektasi kerja bagi karyawannya juga bukanlah hal yang mudah. Meskipun upaya ini membutuhkan proses yang tak sebentar, namun pengalamannya sehari-hari membantunya melewati proses tersebut, sampai menemukan metode terbaik. Ini menjadi langkah penting dalam adaptasinya menjadi seorang manajer di Indonesia.

3.1.12. Komplikasi 4 – Kesulitan Menjadi Pemimpin dalam Mengelola Karyawan Indonesia

Kesulitan lain yang harus dihadapi oleh Informan 1 adalah dalam hal mengelola karyawan Indonesia. Karakteristik mereka sangat berbeda dengan karyawan Tiongkok yang selama ini ditemuinya. Dalam pengalaman kerjanya di

Tiongkok, hubungan antara atasan dan bawahan cenderung memiliki struktur yang lebih tegas. Karyawan terbiasa menjalankan tekanan kerja tinggi, dan melakukan usaha terbaiknya dalam mencapai target. Hal ini membuat karyawan Tiongkok terbiasa secara otomatis melaporkan segala progres dan masalah kepada atasan dengan cepat, agar masalah bisa segera teratasi. Ini dilakukan karena adanya kesadaran bahwa seluruh tim perlu bekerjasama dalam mencapai target. Berbeda halnya dengan yang dia rasakan saat bekerja dengan karyawan Indonesia, di saat karyawan Indonesia tidak secara otomatis melakukannya, sehingga seringkali terjadi kesenjangan informasi. Hal ini juga membuat Informan 1 sebagai seorang pemimpin, menerima hasil atau informasi dalam tahap yang cukup terlambat.

“Di Tiongkok biasanya kami terlebih dahulu menetapkan target bulanan, misalnya target jumlah penjualan atau nilai penjualan. Setelah target keseluruhan ditentukan, setiap hari harus ada laporan mengenai perkembangan pencapaiannya. Dan setiap orang akan secara otomatis melakukannya tanpa diminta. Jika ada orang yang tertinggal dari target, maka akan diadakan rapat, komunikasi, atau membahas masalah apa yang sedang dihadapi dan dukungan apa yang diperlukan. Selama proses pencapaian target berlangsung, jika menemui kesulitan apa pun, semuanya harus segera dilaporkan. Karena seluruh tim harus bekerja bersama untuk mencapai target tersebut. Jadi mekanisme umpan balik di sana sangat cepat dan tepat waktu.”

“Sebagai seorang atasan, saya sering kali tidak mengetahui pekerjaan mereka sudah sampai tahap mana. Akibatnya, terjadi kesenjangan informasi. Sering kali saya baru teringat sendiri dan kemudian bertanya, “Apakah masalah ini sudah diselesaikan?” atau “Pekerjaan ini sudah sampai tahap mana?” Baru setelah itu saya mengetahui kondisi yang sebenarnya. Karena itu, saya biasanya baru memperoleh hasil atau informasi pada tahap yang cukup terlambat.”

Padahal di sisi lain, Informan 1 sebagai seorang manajer tetap harus memenuhi tuntutan perusahaan, untuk memastikan target kerja dapat tercapai. Ini menimbulkan dilema, ketika ia harus memastikan performa kerjanya tetap dinilai

baik oleh perusahaan, namun dihadapkan pada kualitas karyawan yang jauh berbeda dengan karyawan yang biasa ditemuinya di Tiongkok.

“Bagi kami, target tersebut berkaitan langsung dengan pendapatan dan pencapaian kerja, sehingga tekanannya sangat besar. Di satu sisi, kantor pusat memberikan tekanan kepada kami. Di sisi lain, bawahan terkadang terlihat kurang peduli terhadap target atau hanya bergerak sedikit demi sedikit.”

Hal lain yang disadari oleh Informan 1 setelah melewati masa kerja di Indonesia adalah ia tidak bisa terlalu keras dan memaksakan kehendaknya pada karyawan lokalnya, karena ia menilai bahwa karyawan Indonesia lebih gampang memutuskan untuk mengundurkan diri dari pekerjaannya bila bekerja dibawah tekanan. Berbeda halnya dengan karyawan Tiongkok yang lebih bermental baja saat menghadapi tekanan kerja.

“Jika terlalu keras pada karyawan Indonesia, mereka mungkin akan memiliki pemikiran lain dan akhirnya memilih mengundurkan diri. Jika itu terjadi, akan sangat sulit mencari orang baru untuk menggantikan pekerjaan mereka.”

“Kalau di Tiongkok, meskipun anda berbicara dengan nada yang lebih keras atau terkadang memarahi mereka karena marah, mereka tetap memiliki tekanan dan tanggung jawab yang harus dipikul. Mereka merasa bahwa pekerjaan tersebut memberikan penghasilan yang cukup baik. Selain itu, mereka memiliki tekanan seperti cicilan rumah, cicilan mobil, dan tanggung jawab keluarga. Karena itu mereka tidak berani dengan mudah mengundurkan diri. Walaupun tekanan pekerjaan sangat besar, mereka biasanya hanya bisa bertahan terlebih dahulu dan tidak berani sembarangan berhenti bekerja.”

Diluar etos kerja yang berbeda, namun karakteristik masyarakat Indonesia dan Tiongkok yang juga berbeda, juga membuat Informan 1 mengalami kesulitan dalam menjalankan fungsinya sebagai pemimpin, dalam hal mengelola karyawan Indonesia. Dia tidak hanya dituntut memahami isi pekerjaannya, tapi juga memahami cara berinteraksi yang tepat untuk diterapkan di Indonesia.

3.1.13. Evaluasi 4 – Memahami Pentingnya Pendekatan Personal dalam Budaya Indonesia

Seiring berjalannya waktu, Informan 1 mulai menyadari bahwa terdapat sebuah hal penting yang perlu diperhatikannya ketika bekerja di Indonesia. Hal tersebut adalah pendekatan personal.

Hal ini sudah mulai disadarinya saat memperhatikan orang-orang di sekitarnya dan cara kerja mereka sebagai orang Indonesia. Ia melihat bahwa apapun posisi kerja dan berapapun penghasilan yang mereka dapat di Indonesia, karyawan yang bekerja di Indonesia selalu berusaha ramah dan memberikan pelayanan terbaik. Berbeda halnya dengan Tiongkok yang lebih membedakan status sosial dari atas ke bawah, dan tidak seramah orang Indonesia. Ini kemudian memberikan gambaran bahwa keramahan dan pendekatan personal menjadi hal yang cukup penting dalam keberlangsungan kerja di Indonesia.

“Salah satu hal yang paling berkesan bagi saya adalah kesadaran orang Indonesia dalam memberikan pelayanan. Saya menemukan bahwa baik karyawan biasa, satpam, maupun pekerja jasa seperti asisten rumah tangga, terlepas dari tinggi rendahnya gaji mereka, semuanya memiliki kesadaran pelayanan yang sangat baik. Misalnya, satpam setiap hari akan secara aktif menyapa kita. Saat bertemu di pagi hari, mereka akan tersenyum dan menyapa dengan sangat ramah.”

“Hal ini agak berbeda dengan di Tiongkok. Di Tiongkok, beberapa orang yang bekerja di posisi bawah terkadang dipandang rendah karena status sosial atau jenis pekerjaannya, sehingga interaksi antarmanusianya tidak sehangat itu. Sementara di Indonesia, saya merasa bahwa apa pun jabatannya, banyak orang secara alami menunjukkan kesopanan dan keramahan.”

“Masyarakat di sana relatif lebih realistis. Kesadaran mereka dalam memberikan pelayanan mungkin juga tidak sekuat di Indonesia. Misalnya, di Indonesia, walaupun seorang satpam menerima gaji yang tidak terlalu tinggi, ia tetap sangat ramah. Tetapi di Tiongkok, jika gajinya rendah, sebagian orang mungkin tidak akan terlalu ramah dan cenderung lebih dingin, sehingga kesadaran pelayanannya juga tidak terlalu kuat. Contohnya lagi, ketika pergi

membeli pakaian. Jika kita mencoba pakaian berkali-kali, pramuniaga di Indonesia mungkin masih akan melayani dengan ramah. Namun di Tiongkok, jika setelah mencoba berkali-kali ternyata tidak jadi membeli, beberapa pramuniaga mungkin akan menjadi lebih dingin dalam melayani.”

Karakteristik masyarakat Indonesia yang ramah membuat Informan 1 merasa bahwa hubungan dengan karyawannya lebih mudah untuk dibangun. Akan tetapi, ini juga membutuhkan usaha, karena ini bukan hal yang biasa ia lakukan saat masih bekerja di Tiongkok. Itu artinya, berusaha lebih ramah tanpa memandang posisi dan melakukan pendekatan personal, merupakan salah satu penyesuaian diri baginya.

“Karena mereka lebih ramah, hubungan dengan mereka juga lebih mudah dibangun. Namun bagi orang Tiongkok, hal ini juga bisa dianggap sebagai sebuah tugas yang harus dipelajari. Misalnya, kebiasaan untuk saling menyapa setiap hari tanpa memandang jabatan. Dalam budaya Tiongkok, kebiasaan seperti itu tidak terlalu umum. Jadi ketika saya pertama kali datang ke sini, saya harus membiasakan diri mengikuti kebiasaan tersebut. Karena saya bekerja di Indonesia, saya merasa harus mengikuti kebiasaan mereka.”

Pengalaman kerja di Indonesia kemudian mengubah cara Informan 1 memandang perbedaan karakter antar individu. Dalam pandangannya, proses memimpin bukan hanya tentang mengarahkan orang lain, tetapi juga belajar memahami orang lain. Informan 1 menganggap bahwa pendekatan personal menjadi faktor penting untuk mengembangkan cara memimpinnya dan mengatasi masalah komunikasi antarbudaya yang terjadi.

3.1.14. Resolusi 4 – Melakukan Akomodasi Cara Komunikasi dengan Karyawan Indonesia

Setelah menyadari bahwa ada yang perlu diperbaiki untuk menyesuaikan diri dengan cara kepemimpinan di Indonesia, Informan 1 kemudian melakukan

perubahan dalam metode komunikasi dan interaksi dengan karyawan. Salah satu upaya yang dilakukannya adalah dengan mengendalikan emosi saat bicara dengan karyawannya. Ini dilakukan setelah ia menyadari bahwa cara komunikasi yang terlalu keras dapat menimbulkan ketidaknyamanan dalam cara kerja di kerja di Indonesia.

“Harus mengendalikan emosi. Jadi terkadang sebenarnya saya benar-benar marah, tetapi tetap harus menahan diri dan tidak boleh terlalu keras. Yang paling penting tetap harus banyak berkomunikasi.”

“Dulu kepribadian saya cukup terburu-buru. Dalam berinteraksi dengan bawahan, cara berbicara saya juga cenderung lebih tegas dan keras. Tetapi setelah datang ke Indonesia, saya menyadari dua hal. Pertama, saya tidak boleh terlalu terburu-buru. Kedua, saya tidak boleh terlalu keras terhadap bawahan.”

Bagi Informan 1, ini bukan langkah yang mudah. Dengan cara Tiongkok yang mendidiknya dalam sistem kerja yang keras, di Indonesia diperlukan adanya kontrol diri untuk tidak terlalu emosi dan tidak terburu-buru dalam berbagai hal. Dia menyadari bahwa baik iya bersedia atau tidak, hanya ada pilihan untuk menghormati budaya dan karakteristik orang-orang dari negara tempatnya bekerja saat ini. Dia juga meyakini bahwa masalah ini bukan hanya masalahnya sendiri, tapi juga terjadi dengan perusahaan-perusahaan Tiongkok lain yang bekerja di Indonesia.

“Mau tidak mau ya anda harus menerimanya. Karena anda bekerja di negara lain, maka anda harus menghormatinya. Ini bukan masalah menerima atau tidak menerima. Semua perusahaan Tiongkok yang ada di Indonesia pada dasarnya menghadapi situasi yang sama.”

“Mau sulit atau tidak, saya tetap harus beradaptasi. Karena saya sudah datang ke negara ini, saya juga harus belajar dan membiasakan diri dengan kebiasaan mereka.”

Dibalik itu semua, Informan 1 masih harus memiliki tekanan dari perusahaan agar target kerja dapat tercapai. Di sisi lain, ia juga tidak bisa terlalu keras pada karyawannya, karena memang dia menyadari sistem kerja yang terlalu keras tak bisa diberlakukan di Indonesia. Oleh karena itu, selain memotivasi karyawannya, ia juga melakukan pendekatan ke perusahaan agar dapat memberikan lebih banyak sumber daya, yang dapat mendukung pencapaian targetnya.

“Jadi saya harus meyakinkan atasan agar memberikan lebih banyak sumber daya, sekaligus menenangkan dan mendorong karyawan agar segera bekerja dan menyelesaikan target. Tekanan seperti itulah yang paling besar.”

Salah satu kunci dari proses adaptasi yang dilakukan oleh Informan 1 adalah mau berusaha memahami orang Indonesia dan bersedia melakukan akomosi cara komunikasi yang lebih ramah. Pendekatan yang dilakukannya adalah dengan mencoba menempatkan diri pada posisi karyawannya. Ia berusaha menggali apa kebutuhan mereka, sebagai bentuk cara meningkatkan motivasi. Oleh karena itu, menjamin karyawannya mendapat penghasilan yang baik, juga merupakan salah satu cara untuk menjaga kinerja karyawan dari Informan 1.

“Saya merasa bahwa saya memperlakukan karyawan dengan cukup baik. Saya selalu mencoba menempatkan diri pada posisi mereka. Jika kita memperlakukan mereka dengan baik, saya rasa orang Indonesia memang cukup hangat. Mereka juga tidak akan sengaja mempersulit anda. Mereka cukup mudah diajak berkomunikasi.”

“Menurut saya, yang paling penting adalah benar-benar memikirkan kepentingan mereka dan memberikan sesuatu yang nyata yang bisa mereka rasakan, yaitu uang. Jika mereka bekerja dengan baik, mereka bisa memperoleh penghasilan yang lebih tinggi. Pada akhirnya, semua orang bekerja keras juga demi mendapatkan penghasilan yang lebih baik. Jadi saya berusaha memperjuangkan agar mereka mendapatkan gaji yang lebih baik. Dengan begitu,

mereka merasa bahwa pekerjaan ini memberikan penghasilan yang cukup baik dan mereka ingin bekerja dengan lebih stabil. Selain itu, saya juga berusaha meminta lebih banyak dukungan dari atasan, seperti bonus dan berbagai bentuk penghargaan lainnya. Pada dasarnya, saya selalu berusaha lebih banyak memikirkan kepentingan anggota tim.”

Untuk dapat menyelesaikan berbagai masalah kerja yang terjadi, ia juga melakukan rapat rutin sebagai evaluasi kinerja anggota timnya. Ini penting, yang menunjukkan bahwa sebagai seorang pemimpin dari Tiongkok, ia tidak bisa sepenuhnya mengalah pada karakteristik masyarakat Indonesia. Ia tetap harus memastikan bahwa karyawan yang bekerja di bawahnya, tetap dapat menjalankan fungsinya dengan baik.

“Biasanya setiap hari Senin kami mengadakan rapat. Saya memberi target masing-masing bagi setiap orang. Setiap hari juga ada laporan mengenai perkembangan pencapaian target setiap orang. Pada hari Senin kami selalu mengadakan rapat rutin. Dalam rapat tersebut kami membahas siapa yang kinerjanya kurang baik dan apa penyebabnya. Orang yang bersangkutan juga diminta untuk menjelaskan secara langsung. Jika saya tidak memahami pembicaraan mereka, penerjemah akan membantu menerjemahkannya. Jadi komunikasi dilakukan secara tatap muka dengan beberapa orang sekaligus.”

Bagi Informan 1, selain mempertahankan budaya kerja Tiongkok yang masih bisa dijalankan dan berdampak positif, cara terbaik untuk menjadi pemimpin di Indonesia adalah beradaptasi menyesuaikan karakteristik karyawannya masing-masing. Namun, ada aturan dan prinsip yang tetap tidak boleh dilanggar. Karyawannya tetap harus tahu bahwa Informan 1 tidak bisa mengejar targetnya sendirian, namun juga harus ada upaya dari karyawan-karyawannya tersebut. Yang juga penting adalah menjaga lingkungan kerja kondusif dan membuat semua orang merasa nyaman.

“Menurut saya, yang pertama adalah harus ada aturan dan prinsip yang jelas. Karena siapa pun yang bekerja dalam sebuah perusahaan atau tim pasti membutuhkan aturan. Kita harus memberi tahu mereka apa yang boleh dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan. Ada prinsip-prinsip dasar yang tidak boleh dilanggar, misalnya menyalahgunakan keuangan perusahaan atau menjual barang milik perusahaan untuk kepentingan pribadi. Hal-hal seperti ini harus memiliki aturan yang jelas. Selain itu, perlu dibangun suasana di mana orang berani berbicara dan berani mengemukakan kesulitan yang mereka hadapi. Untuk mencapai target, mereka juga harus memiliki rasa urgensi agar mau bergerak dan bertindak. Menurut saya, suasana tim juga harus menyenangkan. Bisa bekerja bersama adalah sebuah kesempatan dan juga sebuah bentuk hubungan yang berharga. Dalam pekerjaan, tentu kita harus memiliki rasa tanggung jawab dan rasa mendesak untuk mencapai target. Tetapi di luar pekerjaan, kita juga bisa mengadakan berbagai kegiatan bersama atau aktivitas team building. Yang paling penting adalah menciptakan lingkungan kerja yang membuat semua orang merasa nyaman dan bahagia, tanpa intrik, tanpa saling menjatuhkan, dan tanpa perlu saling menjilat. Pada akhirnya, semua orang datang bekerja untuk mencari penghasilan, tetapi jika mereka juga bisa merasa senang dalam bekerja, maka tim tersebut akan bertahan lebih lama. Jika orang-orang bisa mendapatkan penghasilan yang baik dan sekaligus bekerja dengan bahagia, menurut saya tim seperti itu akan lebih langgeng dan stabil.”

Usaha Informan 1 bukan hanya berbuah manis bagi dirinya sendiri. Dalam sesi wawancaranya, ia juga membagikan cerita saat memberikan dukungan pada salah satu anggota tim penjualannya dengan cara yang lebih personal, sampai bisa mendapat hasil yang lebih baik dan maksimal.

“Saya masih ingat ada seorang karyawan penjualan di tim saya. Dia bekerja dengan sangat keras dan rajin mengunjungi pelanggan, tetapi atasannya sebelum saya mungkin tidak mengetahui kesulitannya atau tidak memberikan sumber daya yang cukup. Akibatnya, sangat sulit baginya untuk menjual produk di wilayah tersebut dan mendapatkan pesanan dari pelanggan. Kemudian saya sering turun lapangan langsung bersamanya, memberikan semangat dan berdiskusi tentang bagaimana cara mengembangkan toko ini atau bagaimana menangani toko yang lain. Perlahan-lahan dia menjadi lebih percaya diri dan mulai berani mengemukakan ide-idenya sendiri mengenai apa yang harus dilakukan. Sedikit demi sedikit, penjualannya juga semakin meningkat.”

Berbagai penyesuaian yang telah dilakukan membantu Informan 1 membangun hubungan kerja yang lebih baik dengan karyawan Indonesia.

Meskipun harus melalui proses yang panjang dan tak selalu mudah, ia merasa bahwa akomodasi yang dilakukannya dapat membantu koordinasi pekerjaan menjadi lebih lancar daripada ketika pertama kali datang ke Indonesia. Secara pribadi pun, ia menjadi orang yang tidak selalu terburu-buru, dan lebih terlatih mengendalikan emosi. Pengalaman tersebut meyakinkan bahwa keberhasilan memimpin dalam lingkungan kerja yang multikultural memerlukan keinginan untuk belajar memahami orang lain dan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang dihadapinya. Di mana tanah dipijak, disitu langit dijunjung.

3.1.15. Komplikasi 5 – Tekanan Psikologis Seorang Ibu yang Hidup Jauh dari Keluarga

Selain menghadapi hambatan bahasa, perbedaan budaya, dan kesulitan mengelola karyawan, Informan 1 mengalami tekanan personal sebagai ibu yang tinggal jauh dari anak. Anak tersebut baru berusia tiga tahun ketika ia datang ke Indonesia dan pada saat wawancara telah berusia sembilan tahun. Selama rentang enam tahun itu, anaknya tinggal bersama sang ayah, sedangkan Informan 1 menjalani kehidupan seorang diri di Indonesia sambil memikul tanggung jawab sebagai Branch Manager.

Pada masa awal tinggal di Indonesia, kesepian Informan 1 tidak hanya bersumber dari ketiadaan teman dan keluarga di dekatnya, tetapi juga dari perpisahan sehari-hari dengan anaknya. Keterbatasan bahasa menyulitkannya membangun pertemanan baru. Sebagai perempuan yang tinggal seorang diri, ia juga membatasi aktivitas pada malam hari karena mempertimbangkan keamanan.

Pada waktu senggang, terutama saat akhir pekan, kerinduan terhadap anak dan kampung halaman terasa semakin kuat.

“Yang pertama adalah rasa kesepian. Karena saya datang ke Indonesia sendirian, terlebih lagi saya seorang perempuan. Saya tidak memiliki teman dan tidak ada keluarga yang berada di dekat saya, sehingga saya sering merasa kesepian. Selain itu, ada juga masalah keamanan. Misalnya pada malam hari, saya tidak berani pergi keluar atau berjalan-jalan sendirian seperti ketika berada di Tiongkok. Terutama pada malam hari atau saat akhir pekan, ketika tidak bekerja, saya merasa seperti sedang hidup merantau di negeri orang. Saat sedang tidak sibuk, saya akan sangat merindukan kampung halaman. Di Indonesia, pada malam hari saya pada dasarnya tidak terlalu berani keluar, terutama bila sendirian.”

Tekanan pekerjaan terkadang membuat Informan 1 menangis ketika tidak lagi mampu menahan beban yang dirasakannya. Pengalaman tersebut menunjukkan bahwa adaptasinya tidak hanya berlangsung dalam interaksi kerja, tetapi juga dalam upayanya mempertahankan ketangguhan emosional sebagai perempuan dan ibu yang menjalani kehidupan jauh dari keluarga.

“Kalau menghadapi kesulitan, ya saya biasanya memendam dan mengatasinya sendiri. Kadang-kadang ketika sudah tidak sanggup menahan lagi, saya akan menangis.”

Bagi Informan 1, bekerja di Indonesia berarti menghadapi lingkungan dan bahasa baru, memimpin tim dengan latar budaya berbeda, serta menjalani peran sebagai ibu dari jarak jauh. Ia mempertahankan kedekatan melalui komunikasi setiap hari, tetapi panggilan telepon dan video tidak sepenuhnya menghilangkan kesepian. Meski demikian, ia memaknai pengorbanan tersebut sebagai bagian dari upaya memperoleh kemandirian dan memberikan kehidupan yang lebih baik kepada anak.

3.1.16. Evaluasi 5 – Adaptasi sebagai Manajer, Perempuan, dan Ibu

Pengalaman tinggal dan bekerja di Indonesia membuat Informan 1 tidak hanya mempelajari bahasa, budaya kerja, dan cara memimpin karyawan, tetapi juga merefleksikan kembali caranya memandang kehidupan. Sebagai manajer, ia terbiasa menilai keberhasilan melalui target dan pencapaian kerja. Sebagai perempuan dan ibu yang hidup jauh dari keluarga, ia kemudian melihat pentingnya ruang pribadi, waktu beristirahat, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan. Salah satu pengalaman yang dianggapnya berbeda adalah kesempatan untuk beristirahat pada akhir pekan, sesuatu yang menurut pengalamannya tidak umum dalam kebiasaan kerja Tiongkok.

“Saya merasa salah satu hal yang menyenangkan adalah pada akhir pekan tidak ada terlalu banyak urusan pekerjaan, sehingga saya memiliki ruang pribadi. Sebenarnya hal seperti ini cukup baik. Saya melihat kehidupan orang Indonesia tidak terlalu kompetitif, sehingga memiliki lebih banyak waktu bersama keluarga atau melakukan hal-hal yang mereka sukai. Misalnya, pada hari Minggu banyak orang Kristen pergi beribadah. Mereka memiliki kegiatan, budaya, dan aktivitas mereka sendiri. Saya merasa hal seperti itu cukup membuat orang rileks. Saat bekerja, kita fokus bekerja, dan saat beristirahat, kita benar-benar beristirahat.”

Perbedaan cara memandang kehidupan ini membuatnya mulai melakukan refleksi terhadap dirinya sendiri. Tinggal di Indonesia memberinya sebuah perspektif tentang satu cara kehidupan yang seimbang, antara pekerjaan maupun kehidupan pribadi, dan ini sebenarnya juga merupakan sebuah hal penting. Selain itu, menurutnya pribadi orang Tiongkok yang lebih ambisius, seringkali malah membuat mereka tidak bisa menikmati hidup. Berbeda dengan orang Indonesia yang lebih tenang dan apa adanya.

“Menurut saya, orang Indonesia memiliki pola pikir yang lebih tenang. Mereka cenderung menjalani hidup apa adanya. Jika memiliki uang, mereka akan makan enak dan menikmati hidup. Jika uang habis, mereka akan bekerja dan mencarinya lagi. Dibandingkan dengan orang Tiongkok, menurut saya keinginan orang Tiongkok terlalu besar. Misalnya ingin memiliki rumah yang besar atau mobil mewah. Hari ini menghasilkan sepuluh ribu, besok sudah ingin menghasilkan seratus ribu. Keinginan yang terlalu banyak membuat semua orang merasa sangat lelah, sehingga tekanan terhadap tubuh dan mental menjadi sangat besar. Akibatnya muncul berbagai masalah seperti sulit tidur dan kondisi kesehatan yang menurun. Sedangkan orang Indonesia lebih mudah merasa puas dan karena itu mereka lebih mudah merasa bahagia. Ketika bahagia, kualitas hidup mereka juga menjadi lebih baik, dan mungkin kesehatan mereka juga lebih baik karena tidak terlalu banyak tekanan.”

Informan 1 merasa bahwa sikap masyarakat Indonesia yang tidak sekeras masyarakat Tiongkok, ikut serta mempengaruhi suasana kerja yang ditemuinya sehari-hari. Lingkungan kerja menjadi lebih santai dan hangat, interaksi sosial bisa lebih gampang terjalin. Pengalaman ini membuka pandangan tentang cara membangun hubungan dengan orang lain sebagai seorang tenaga kerja dari negara asing. Oleh karena itu, Informan 1 memaknai proses adaptasi yang dialaminya di Indonesia bukan hanya sebagai proses adaptasi kerja, tetapi menjadi proses adaptasi kehidupan.

3.1.17. Resolusi 5 – Bertahan dan Menemukan Kenyamanan dalam Kehidupan dan Pekerjaan di Indonesia

Proses adaptasi selama bertahun-tahun membentuk kemampuan Informan 1 dalam menghadapi tekanan profesional maupun personal. Ia tidak begitu saja langsung bisa terbebas dari rasa kesepian atau kesulitan, tetapi perlahan menemukan cara untuk menjalaninya. Menangis menjadi salah satu bentuk pelepasan emosi ketika beban terasa berat. Setelahnya, mau tidak mau ia harus

kembali menjalankan tanggung jawabnya sebagai manajer, dan melanjutkan kehidupan sebagai ibu yang bekerja jauh dari keluarga.

“Biasanya saya menangis pada malam hari, ketika tidak ada orang di sekitar. Menangis sebentar, lalu setelah itu rasanya menjadi lebih baik. Namun setelah menangis, saya tetap harus melanjutkan pekerjaan. Jadi sedikit demi sedikit, kemampuan saya dalam menghadapi tekanan mental menjadi semakin kuat. Ketika sudah mengalami banyak hal, lama-kelamaan saya merasa bahwa semuanya tidak terlalu berat lagi.”

Setelah melewati berbagai pengalaman tersebut, Informan 1 merasa telah mampu beradaptasi dan menemukan kenyamanan dalam kehidupan di Indonesia. Hambatan yang dihadapinya memperkaya cara pandangya terhadap pekerjaan, hubungan dengan orang lain, dan kehidupan pribadi. Keramahan orang-orang yang ditemuinya membantunya membangun pertemanan, sedangkan pemahamannya terhadap bahasa dan karakteristik karyawan membuat komunikasi kerja menjadi semakin lancar.

“Menurut saya sekitar enam bulan. Setelah enam bulan, saya sudah cukup terbiasa dan merasa nyaman. Kalau sekarang, saya merasa sudah sangat beradaptasi. Saya juga sangat menyukai lingkungan seperti ini.”

“Saya merasa bahwa sejak pertama datang hingga sekarang, semuanya menjadi semakin lancar. Komunikasi dengan mereka juga semakin mudah, karena saya sudah lebih memahami budaya mereka dan karakter masing-masing orang. Karena sudah bisa menyesuaikan diri dengan kondisi setempat, semuanya menjadi lebih lancar. Saya juga perlahan-lahan mulai menyatu dengan budaya di sini dan memiliki beberapa teman. Seiring berjalannya waktu, semuanya semakin baik, dan kinerja penjualan kami juga semakin meningkat.”

Walaupun telah merasa kenyamanan di Indonesia, Informan 1 tidak memandang keberadaannya di negara ini sebagai keputusan yang akan dijalannya selamanya. Ia belum berencana membawa anaknya ke Indonesia karena tidak ingin memaksakan lingkungan baru kepada anak. Sebaliknya, ia

mempertimbangkan kemungkinan untuk suatu hari kembali ke Tiongkok demi anaknya, walau belum menentukan waktunya.

“Sejujurnya, sampai sekarang saya belum mempunyai pemikiran membawa anak saya kesini. Saya merasa bahwa membawa dia ke Indonesia sama saja dengan memaksakan sesuatu kepadanya. Jadi, mungkin ke depannya saya yang akan kembali ke Tiongkok demi dia, tetapi saya masih belum mengetahui kapan waktunya.”

Perjalanan di Indonesia mengubah cara Informan 1 dalam menjalani pekerjaan dan kehidupannya. Ia menjadi lebih tenang, lebih mampu mengendalikan emosi, dan semakin menyadari pentingnya hubungan personal dalam memimpin karyawan lokal. Indonesia yang awalnya dipandang sebagai lingkungan asing, lama kelamaan berubah menjadi bagian penting dari perjalanan karier dan kehidupannya. Namun, kenyamanan tersebut tetap berdampingan dengan cara pandangnya sebagai seorang ibu, yang keputusannya di masa depan masih mungkin berubah, ketika suatu hari ini dia mungkin akan kembali ke Tiongkok untuk berkumpul kembali dengan anaknya.

3.1.18. Koda – Perjuangan Seorang Manajer dan Ibu dari Ketakutan

Menuju Kenyamanan

Perjalanan adaptasi Informan 1 menunjukkan bahwa keputusan bekerja di negara lain bukan hanya menuntut kemampuan profesional, tetapi juga melibatkan keputusan personal yang penuh pengorbanan sulit. Sebagai seorang *Branch Manager*, ia menghadapi hambatan bahasa, perbedaan budaya kerja, dan tuntutan untuk mengubah cara memimpin karyawan Indonesia. Sedangkan sebagai seorang

ibu yang telah bercerai, ia meninggalkan anaknya pada usia tiga tahun, harus menjaga hubungan lewat komunikasi rutin setiap hari, dan menggunakan kesempatan kerja tersebut untuk membangun kemandirian serta mendukung masa depan anak.

Proses tersebut tak berlangsung dalam waktu singkat. Informan 1 kemudian belajar bahasa Indonesia agar tidak sepenuhnya bergantung pada penerjemah, menyesuaikan ketegasan dengan pendekatan yang lebih personal, dan mengendalikan emosi ketika memimpin tim. Pada saat yang sama, ia bertahan menghadapi kesepian dan menjalani peran sebagai ibu dari jarak jauh. Ungkapannya tentang perjalanan dari kebingungan dan ketakutan menuju rasa suka terhadap kehidupan di Indonesia merangkum perjuangan profesional dan personal tersebut. Akan tetapi, rencananya untuk mungkin suatu hari kembali ke Tiongkok demi anak, menunjukkan bahwa adaptasi tidak menghapus ikatan dengan negara asal dan tidak selalu berakhir sebagai keadaan yang bersifat final.

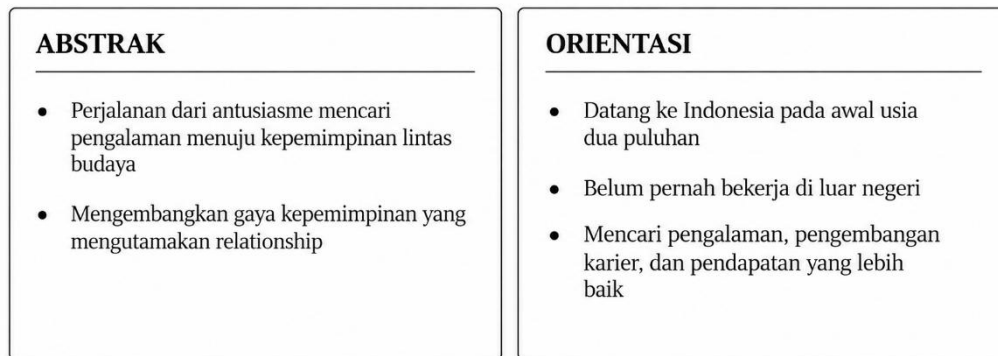
3.2. Narasi Informan 2 – Dari Pemuda yang Mancari Pengalaman Menuju Pemimpin “*Chinese and Indonesian Style*”

Informan 2 adalah seorang pria berusia 34 tahun yang telah bekerja sekitar 10 tahun di Indonesia dan memiliki pengalaman manajerial di beberapa perusahaan lokal. Saat ini ia menjabat sebagai *Product Manager* di sebuah perusahaan elektronik. Sebelum datang ke Indonesia, ia baru memiliki pengalaman kerja sekitar satu tahun di Tiongkok, meskipun posisi terakhirnya

saat itu sudah berada pada tingkat manajerial. Ia menerima tawaran bekerja di Indonesia bukan semata-mata karena pertimbangan pendapatan, melainkan terutama karena ingin memperoleh pengalaman bekerja di luar negeri.

PLOT NARASI ADAPTASI INFORMAN 2

Dari Pemuda Pencari Pengalaman menuju Pemimpin “Chinese and Indonesian Style”

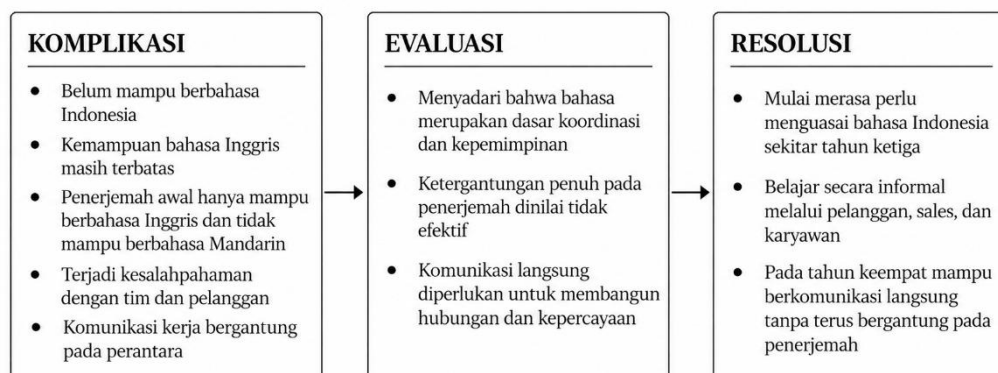


SUB PLOT NARASI ADAPTASI INFORMAN 2

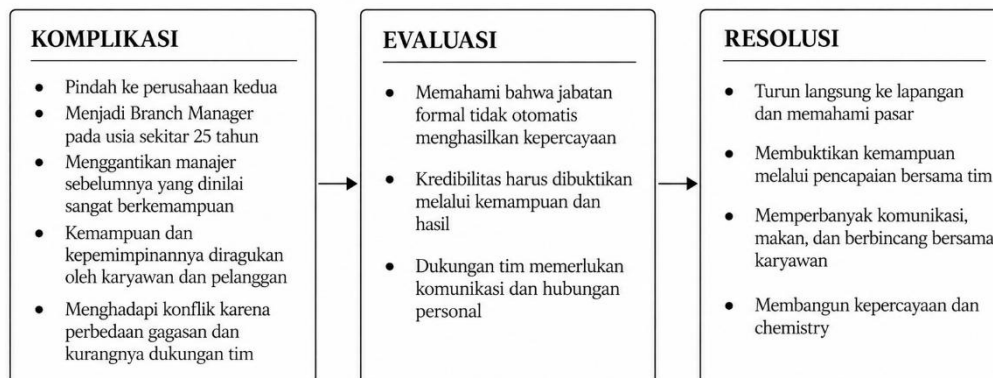
Antusiasme Manajer Muda Berhadapan dengan Realitas Indonesia (Sub-plot 1)



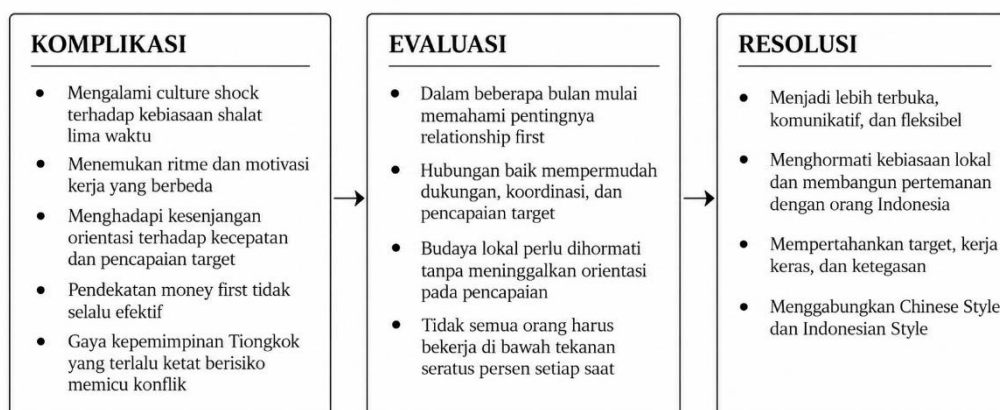
Ketergantungan pada Penerjemah dan Upaya Menguasai Bahasa (Sub-plot 2)



Krisis Kredibilitas sebagai Manajer Muda Pengganti Pemimpin Berprestasi (Sub-plot 3)



Dari Money First menuju Relationship First (Sub-plot 4)



KODA INFORMAN 2

Dari pencari pengalaman menjadi pemimpin “Chinese and Indonesian Style”. Pengalaman satu dekade di Indonesia berkembang menjadi perjalanan pembentukan kredibilitas, serta pertumbuhan profesional dan personal. Ia memadukan ketegasan, kerja keras, dan orientasi pencapaian, dengan keterbukaan, penghormatan terhadap budaya lokal, relationship, dan chemistry.

Gambar 3.2. Sub Plot Narasi Adaptasi Informan 2

(Sumber: Diolah dari data transkrip)

3.2.1. Abstrak – Dari Keinginan Mencari Pengalaman Menuju Kepemimpinan yang Mengutamakan Relationship.

Perjalanan adaptasi Informan 2 dimulai ketika ia datang ke Indonesia pada awal usia dua puluhan, dengan antusiasme sebagai seorang manajer muda yang ingin mencoba pengalaman bekerja di luar negeri. Tawaran tersebut memang memberikan pendapatan yang lebih baik, tetapi pertimbangan finansial bukan satu-satunya alasan. Ia memandang pengalaman itu sebagai sesuatu yang menarik, menyenangkan, dan layak dicoba karena sebelumnya ia belum pernah pergi ke luar negeri.

Antusiasme tersebut segera berhadapan dengan realitas yang lebih kompleks, di saat begitu terjun langsung ke Indonesia, dia menemukan lingkungan kerja dan kehidupan sehari-hari yang berbeda dari bayangannya, hambatan bahasa, penerjemah yang tidak sesuai dengan kebutuhan komunikasi, perbedaan budaya kerja, serta keraguan karyawan dan pelanggan terhadap kredibilitasnya sebagai manajer muda. Rangkaian pengalaman itu mengubahnya dari pemimpin muda yang mengandalkan target, menjadi pemimpin lintas budaya yang menyeimbangkan pencapaian, *relationship*, dan *chemistry*.

3.2.2. Orientasi – Datang ke Indonesia pada Usia Muda untuk Mencari Pengalaman

Informan 2 saat ini menjabat sebagai Product Manager di sebuah perusahaan yang menjual produk *drone*. Ketika pertama kali datang ke Indonesia, ia masih berada di usia yang sangat muda, dan belum pernah pergi ke luar negeri.

Keputusannya tidak hanya dilandasi tawaran pendapatan yang lebih baik. Dorongan yang lebih menonjol adalah keinginannya memperoleh pengalaman internasional, mencoba lingkungan baru, dan mengembangkan karier. Ia menggambarkan kesempatan tersebut sebagai pengalaman yang akan terasa lebih menarik dan menyenangkan untuk dijalani.

“Bukan hanya pendapatan, tetapi juga karena saya merasa itu akan menjadi pengalaman (experience) yang menarik. Sebelumnya saya belum pernah ke luar negeri, jadi ketika ada kesempatan untuk pergi ke luar negeri, saya ingin mencobanya dan melihat seperti apa.”

Keberangkatannya memperlihatkan keberanian sekaligus spontanitas seorang manajer muda yang haus pengalaman. Dengan pengalaman kerja di Tiongkok yang masih terbatas, ia belum mempunyai gambaran mendalam mengenai Indonesia, dan tidak memperkirakan bahwa penugasan tersebut akan berlangsung menjadi masa yang sangat panjang. Keputusan yang awalnya dipandang sebagai kesempatan mencoba pengalaman baru, akhirnya malah berkembang menjadi perjalanan profesional selama satu dekade yang mengubah cara berkomunikasi, cara memimpin, dan cara memandang kehidupan. Di balik antusiasme tersebut, Informan 2 juga menyimpan kekhawatiran. Sebelum berangkat, ia mendengar pandangan dari sejumlah orang Tiongkok bahwa Indonesia kurang ramah terhadap orang Tiongkok. Kekhawatiran itu menjadi bagian dari ketidakpastian yang menyertai keberangkatannya, meskipun tidak sampai membatalkan keputusannya untuk datang.

“Banyak orang Tiongkok sebelum datang ke Indonesia mengatakan bahwa Indonesia sebenarnya tidak terlalu ramah terhadap orang Tiongkok, jadi memang ada rasa takut.”

3.2.3. Komplikasi 1 – Antusiasme Manajer Muda, Berhadapan dengan Realitas Indonesia

Sebelum berangkat, Informan 2 mengira bahwa lingkungan kerjanya tidak akan jauh berbeda dengan apa yang dihadapinya di Tiongkok. Apalagi, ia sendiri mengakui bahwa pengetahuannya terhadap Indonesia masih sangat terbatas.

“Tidak ada kesan yang terlalu banyak. Yang saya tahu hanya orang Tionghoanya cukup banyak, lalu kondisi ekonominya sepertinya belum terlalu maju. Selain itu tidak ada kesan yang lain.”

Setelah tiba di Indonesia dan mulai menjalankan pekerjaannya, ia menyadari bahwa apa yang dihadapinya jauh berbeda dengan apa yang dibayangkannya. Ternyata karena ia bekerja di sebuah kantor cabang di Semarang, tempat kerjanya pun tidak sebesar yang dikiranya. Gaya berpakaian karyawan juga lebih kasual. Apa yang ditemuinya di Indonesia, ternyata memang jauh berbeda dengan apa yang dirasakannya di Tiongkok.

“Kalau di Tiongkok, karena perusahaan kami termasuk perusahaan besar, ya bisa dibilang perusahaan yang cukup besar. Jadi biasanya kami bekerja di kantor yang berada di gedung-gedung tinggi. Semua orang juga berpakaian sangat rapi. Seperti yang sering kita lihat di film-film, semua berpakaian formal, dan tempat kerjanya juga sangat resmi, sangat formal (official). Sedangkan di Indonesia, yang pertama, tidak banyak gedung tinggi. Terutama ketika saya pertama kali bekerja di Semarang, saya tidak bekerja di kantor yang berada di gedung tinggi seperti itu. Kemudian cara berpakaian orang-orang, gaya mereka, juga tidak terlalu formal. Jadi menurut saya sangat berbeda dengan di Tiongkok.”

Selain itu, salah satu hal tersulit yang tidak sesuai dengan bayangan Informan 2 adalah mengenai makanan. Ia adalah seseorang cukup pemilih soal makanan, serta memiliki kondisi lambung yang kurang baik. Begitu datang ke

Indonesia, ia menyadari bahwa ternyata ia sama sekali tak cocok dengan makanan Indonesia. Sementara sebagai orang yang baru datang, ia belum banyak tahu pilihan makanan aman yang bisa dia pilih agar tetap bisa makan dengan baik.

“Bagi saya yang paling sulit pasti soal makan. Karena saya sendiri memang punya lambung yang kurang baik, lalu saya juga cukup pemilih dalam urusan makanan. Bukan semua makanan (food) bisa saya makan. Jadi bagi saya, yang paling sulit adalah soal makanan. Waktu pertama kali datang ke Indonesia, saya pernah ada masa setiap hari hanya makan KFC dan McDonald's.”

Perbedaan suasana kerja, serta lingkungan dan atmosfer yang lebih santai, sempat menjadi hal baru baginya. Apalagi ia masih harus menemui masalah kesulitan makan, padahal ia juga butuh makan untuk tetap dapat menjalankan aktifitas. Ini memperlihatkan pada Informan 2 bahwa bekerja di negara lain bukan hanya soal berganti lokasi kerja, tapi juga mengubah kebiasaan dengan suasana yang berbeda. Mencari pengalaman di negara lain ternyata tak segampang yang dikiranya, dan hal tersebut membawanya menuju titik awal proses penyesuaian yang harus dijalaninya selama hidup bekerja di Indonesia.

3.2.4. Evaluasi 1 – Menyadari Pengalaman Bekerja Di Luar Negeri Tak Selalu Menyenangkan

Masa awal bekerja di Indonesia menjadi titik pertama yang mengubah cara pandang Informan 2 mengenai pengalaman di luar negeri. Kesempatan yang semula dianggap menarik dan menyenangkan ternyata membawa tuntutan penyesuaian yang lebih kompleks daripada perkiraannya. Ketika ditanya tentang

apa yang ada di pikirannya saat pertama kali memutuskan datang bekerja di Indonesia, ia masih menjawab dengan antusias.

“Waktu pertama kali memutuskan datang ke Indonesia, saya merasa ini akan menjadi sesuatu yang menyenangkan. Selain itu juga bisa mendapatkan penghasilan lebih banyak. Jadi saya tidak terlalu banyak berpikir, langsung datang saja.”

Namun ketika ditanyakan tentang apakah lingkungan kerja yang ditemui saat pertama kali datang ke Indonesia, sama seperti dengan apa yang dibayangkannya sebelumnya, Informan 2 hanya menjawab singkat.

“Sama sekali berbeda ya.”

Jawaban singkat tersebut menandai perubahan awal dalam cara pandangnya. Pengalaman yang sebelumnya dibayangkan sebagai sesuatu yang awalnya dikira akan menarik dan menyenangkan, ternyata menuntut kesiapan menghadapi lingkungan kerja dan kehidupan sehari-hari yang benar-benar baru.

Kemudian untuk tetap memiliki stamina dalam menjalankan aktifitas sehari-hari, ia membutuhkan makanan, namun ia tak cocok dengan makanan Indonesia. Ketika baru datang, ia pun juga tak tahu di mana mencari harus mencari makanan Tiongkok yang cocok untuknya. Informan 2 menceritakan bahwa masalah makanan ini adalah tantangan dan kesulitan terbesarnya untuk hidup di Indonesia. Pada akhirnya, dia hanya bisa memakan makanan cepat saji setiap harinya.

“Karena terus terang saya tidak terlalu tahu di mana ada makanan Tiongkok yang bisa dimakan. Waktu itu juga belum banyak restoran Tiongkok. Lalu makanan lokal, terus terang saya juga tidak terlalu suka. Jadi bagi saya,

tantangan dan kesulitan terbesar adalah soal makanan. Sepuluh tahun yang lalu belum ada begitu banyak restoran Tiongkok di Semarang. Jadi waktu pertama kali datang, siang makan KFC, malam makan McDonald's. Setiap hari makan ayam goreng, ayam goreng, ayam goreng."

Kesulitan menemukan makanan yang sesuai memperluas pemahaman Informan 2 mengenai adaptasi yang dijalaninya. Penyesuaian tidak hanya berlangsung dalam rapat atau hubungan kerja, tetapi juga tentang kebutuhan paling mendasar dalam kehidupan sehari-hari. Pada tahap ini, antusiasme mencari pengalaman mulai berubah menjadi kesadaran bahwa tinggal dan bekerja di luar negeri memerlukan ketahanan diri, serta kemauan untuk dapat menerima keadaan.

3.2.5. Resolusi 1 – Menerima Realitas dan Memulai Penyesuaian

Perbedaan antara bayangan dan kenyataan yang terjadi, tidak membuat Informan 2 memilih kembali ke Tiongkok. Ia menerima kondisi yang dihadapinya sebagai konsekuensi dari keputusan bekerja di luar negeri, dan tetap berfokus pada tugas yang harus dicapainya sebagai seorang manajer lintas budaya. Sikap menerima tersebut menjadi titik awal proses adaptasinya di Indonesia.

"Ya mau bagaimana lagi, hahaha. Saya juga tidak mungkin hanya karena lingkungan kerja, lalu kembali ke Tiongkok. Ya hanya bisa menerima, kan saya sudah di Indonesia. Untuk saya juga ini bukan yang paling utama, ini bukan masalah yang sangat besar. Bagaimanapun lingkungan kerja, saya masih punya banyak tugas yang harus tercapai."

Untuk dapat mengatasi masalah mengenai makanan, ia mencari pilihan yang lebih aman bagi kondisi lambungnya, terutama masakan Tiongkok atau Barat. Strategi ini membuatnya tidak lagi bergantung pada makanan cepat saji setiap hari. Setelah kebutuhan dasar tersebut lebih terkendali, ia bisa mengarahkan

perhatian pada tantangan yang jauh lebih besar dalam pekerjaannya, yaitu hambatan bahasa.

“Karena ini berhubungan dengan masalah lambung saya. Jadi sampai sekarang, yang paling aman bagi saya adalah mencari makanan Tiongkok atau makanan Barat. Kalau makanan Indonesia, saya masih kurang cocok.”

Setelah melewati tahap awal kehidupan di Indonesia, Informan 2 memasuki konflik komunikasi yang lebih menentukan keberhasilannya sebagai manajer. Ia tidak menguasai bahasa Indonesia, kemampuan bahasa Inggrisnya terbatas, sedangkan penerjemah yang disediakan justru tidak dapat berbahasa Mandarin.

3.2.6. Komplikasi 2 – Keterbatasan Bahasa dan Penerjemah yang Tidak Sesuai Kebutuhan

Setelah menghadapi kenyataan bahwa setelah datang ke Indonesia, dia tak lagi bekerja di gedung tinggi dan berpakaian sangat resmi seperti saat bekerja di Tiongkok, ada hal lebih berat yang harus dihadapinya. Sebuah tantangan kerja pertama yang tak mudah, yaitu hambatan bahasa. Di awal kedatangannya, Informan 2 sama sekali tak bisa berbahasa Indonesia. Bahkan kemampuan bahasa Inggrisnya pun juga tak cukup bagus. Di situasi tersebut, Perusahaan tempatnya bekerja memang menyiapkan seorang penerjemah untuk membantu pekerjaannya, namun bukannya seorang penerjemah yang bisa berbahasa Mandarin, melainkan hanya bisa berbahasa Inggris.

“Iya, ada penerjemah. Tapi penerjemah itu bukan penerjemah bahasa Mandarin. Maksudnya bukan orang yang menerjemahkan dari bahasa Mandarin ke bahasa Indonesia. Saya berbicara dalam bahasa Inggris, lalu dia menerjemahkannya ke bahasa Indonesia. Jadi bukan menerjemahkan dari bahasa

Mandarin ke bahasa Indonesia. Baru kemudian setelahnya saya mendapatkan penerjemah yang bisa berbahasa Mandarin.”

Kondisi ini kemudian tidak memberikan kondisi kerja yang ideal bagi Informan 2. Ini sangat berpengaruh pada pekerjaannya. Ia yang ketika itu hanya bisa berbicara bahasa Inggris sederhana, tidak punya pilihan selain harus berbahasa Inggris. Membahas urusan pekerjaan atau bisnis menjadi lebih sulit. Saat rapat, banyak karyawan yang juga tak paham dengan apa yang dijelaskan. Namun ketika itu, tak ada pilihan baginya. Pada akhirnya, ini membuatnya banyak menerima keluhan dari pelanggan.

“Waktu pertama kali datang memang tidak ada jalan lain. Pada tahun pertama saya bekerja di Indonesia memang benar-benar tidak ada cara untuk mengatasinya. Kesulitannya sangat besar. Jadi yang bisa terjadi ya sering ada pelanggan yang mengeluh (complain), misalnya saat rapat semua tidak mengerti, saat sedang berdiskusi juga tidak mengerti. Tapi waktu itu kami hanya bisa mendapatkan asisten atau penerjemah yang bisa berbahasa Inggris, jadi memang tidak ada pilihan lain. Karena itu semuanya menjadi sangat sulit”

Hambatan komunikasi karena bahasa semakin terasa karena Informan 2 tak mungkin menyampaikan seluruh kebijakan kepada setiap pelanggan sendiri. Ia harus melakukannya melalui arahan yang diberikan kepada bawahannya. Hal-hal seperti kebijakan perusahaan, target penjualan, maupun program bonus insentif, harus disampaikan melalui arahan darinya melalui para bawahannya, untuk kemudian disampaikan kembali pada para pelanggan. Sedangkan ketika itu tak jarang terjadi kesalahpahaman, yang membuat apa yang diterima oleh pelanggan, ternyata tidak sesuai dengan maksud yang sebenarnya ingin disampaikan.

“Misalnya ketika berkomunikasi dengan pelanggan mengenai beberapa kebijakan. Contohnya, kami memiliki program sell-in dengan bonus atau insentif tertentu. Tetapi untuk mendapatkan bonus tersebut, pelanggan harus mencapai target tertentu terlebih dahulu. Karena adanya kesalahpahaman

(miscommunication), sering sekali terjadi perbedaan antara target yang dipahami oleh pelanggan dengan target yang sebenarnya kami maksud. Selain itu, cara pelanggan memahami bagaimana memperoleh bonus tersebut juga berbeda dengan cara yang sebenarnya ingin kami berikan. Pada awal-awal, kejadian seperti itu sangat sering terjadi.”

Hambatan bahasa ini menjadi hambatan terbesar pada masa awal kerja Informan 2 di Indonesia. Hal ini bukan hanya mempengaruhi kemampuannya dalam menjalankan fungsi sebagai pemimpin, tapi juga membuatnya tak bisa memberikan koordinasi yang efektif bagi karyawan maupun pelanggan.

3.2.7. Evaluasi 2 – Menyadari Bahasa adalah Dasar Menjalankan Kepemimpinan

Pengalaman menghadapi hambatan bahasa mulai membuat Informan 2 menyadari, kemampuan berkomunikasi menjadi sebuah modal besar untuk menjalankan perannya sebagai seorang pemimpin. Ia ingin bekerja dengan lebih baik, namun ia juga terganjal oleh sumber daya yang diberikan oleh perusahaan. Perusahaan pertama tempatnya bekerja, hanya bisa memberikan seorang penerjemah yang bisa berbahasa Inggris, yang membuatnya tak bisa melakukan koordinasi kerja secara optimal, dan malah menimbulkan banyak permasalahan. Bahkan karena hal ini, Informan memberikan sebuah ungkapan.

“Tahun pertama benar-benar sangat sulit. Itu adalah masa yang paling sulit.”

Ungkapan ini menjadi sebuah refleksi tentang betapa beratnya hambatan ini bagi Informan 2. Hambatan terbesarnya bukan berasal dari perbedaan budaya ataupun lingkungan kerja, melainkan berasal dari keterbatasan bahasa yang menghambat proses komunikasi sehari-hari.

Bahkan ketika ia memutuskan untuk pindah ke perusahaan lain, ia tak bisa langsung mendapatkan seorang penerjemah dengan kemampuan mandarin yang langsung baik. Ia harus menghadapi pengunduran diri dari penerjemah satu ke penerjemah lain, baru bisa mendapatkan penerjemah dengan kemampuan bahasa Mandarin yang dapat benar-benar membantunya.

“Kemudian setelah saya pindah ke perusahaan lain, mereka menyediakan penerjemah bahasa Mandarin untuk saya. Itu menjadi lebih baik. Meskipun kemampuan bahasa Mandarinnya juga tidak terlalu bagus. Lalu setelah bekerja beberapa waktu, penerjemah itu mengundurkan diri. Setelah diganti orang baru yang kemampuan bahasa Mandarinnya lebih baik, barulah pekerjaan saya juga bisa berjalan dengan lebih baik.”

Pengalaman ini membuatnya berpikir, kemampuan bahasa Indonesia ternyata menjadi kemampuan dasar yang harus dimilikinya untuk dapat terus bekerja di Indonesia, dan meningkatkan kinerjanya, serta membuat proses komunikasi yang lebih akurat.

3.2.8. Resolusi 2 - Belajar Bahasa Indonesia Melalui Pengalaman Kerja

Setelah menghadapi berbagai masalah yang disebabkan oleh hambatan bahasa, Informan 2 menyadari bahwa ia tak bisa sepenuhnya terus bergantung pada penerjemah. Ada kalanya saat ia ingin membangun hubungan yang lebih baik dengan karyawannya, ia pun berusaha untuk berkomunikasi tanpa bantuan penerjemah.

“Ada beberapa orang yang hanya bisa berbicara bahasa Inggris sedikit, jadi kami menggunakan bahasa Inggris. Lalu ada juga yang sama sekali tidak bisa bahasa Inggris, jadi kami menggunakan Google Translate.”

Lama kelamaan, ia mulai menyadari lagi tentang betapa pentingnya sebuah komunikasi langsung tanpa perantara. Informan 2 pun mulai berusaha untuk belajar dan meningkatkan kemampuan bahasa Indonesianya, agar dapat terbangun komunikasi yang lebih efektif. Namun pada dasarnya, ia tak mempelajari bahasa Indonesia melalui kursus atau pendidikan formal lainnya, melainkan dari pengalaman kerjanya sehari-hari.

“Saya sebenarnya tidak belajar secara formal di sekolah. Pada dasarnya saya belajar dari komunikasi dengan pelanggan, dengan sales. Setelah kira-kira satu tahun, sudah lumayan, karena bahasa Indonesia juga tidak terlalu sulit. Jadi pada tahun keempat saya di Indonesia, pada dasarnya saya sudah bisa berbicara bahasa Indonesia dengan karyawan dan pelanggan kami sendiri.”

Informan 2 baru merasakan kebutuhan yang kuat untuk menguasai bahasa Indonesia sekitar tahun ketiga di masa kerjanya. Ia tidak mengikuti pendidikan formal, tetapi mempelajari berbagai kosakata melalui komunikasi sehari-hari dengan pelanggan, *sales*, dan juga karyawan. Setelah sekian lama belajar melalui berbagai interaksi tersebut, pada tahun keempat ia mulai mampu berkomunikasi langsung tanpa selalu bergantung pada penerjemah.

3.2.9. Komplikasi 3 – Krisis Kredibilitas sebagai Manajer Muda Pengganti Pemimpin Berprestasi

Tantangan terbesar Informan 2 muncul setelah ia pindah ke perusahaan keduanya dan dipercaya menjabat sebagai *Branch Manager* di sana, pada usia sekitar 25 tahun. Ia harus menggantikan manajer sebelumnya yang dipandang sangat berkemampuan. Usianya yang muda, pengalaman yang belum panjang,

serta ketidaktahuannya mengenai pelanggan dan pasar setempat, membuat karyawan maupun pelanggan meragukan kompetensinya sebagai pemimpin.

“Saya rasa masa yang paling sulit adalah ketika saya bekerja di perusahaan kedua saya di Indonesia, saat pertama kali mulai bekerja di sana. Waktu itu tekanannya sangat besar. Karena sebelum saya, posisi Branch Manager dijabat oleh seseorang yang sangat hebat, dan saya menggantikannya. Saat itu seingat saya, saya baru berusia sekitar 25 dan pengalaman saya juga belum banyak, belum punya banyak experience. Saya merasa misalnya sales, kemudian staf kantor (office staff), sebenarnya banyak yang belum benar-benar yakin dengan kemampuan saya. Menurut saya, masa awal itu adalah yang paling sulit. Karena memang saya masih sangat muda. Saya juga belum mengenal para pelanggan. Bahkan para pelanggan juga berpikir, Manajer sebelumnya sangat bagus, kenapa diganti menjadi saya. Menurut saya memang seperti itu. Bagi saya, itulah challenge terbesar pada waktu itu. Masa yang paling sulit. Memang sangat sulit, karena mereka selalu membandingkan saya dengan manajer sebelumnya. Saat itu saya masih muda, juga belum mengerti banyak hal. Jadi banyak orang yang belum benar-benar percaya kepada saya. Banyak karyawan juga merasa kurang yakin. Mereka bertanya-tanya, kenapa saya bisa menjadi Branch Manager dan menjadi pemimpin mereka.”

Perbandingan terus-menerus dengan pemimpin sebelumnya menempatkannya dalam posisi yang tidak mudah. Sebelum dapat menjalankan gagasan kepemimpinannya, ia harus terlebih dahulu membuktikan bahwa jabatan tersebut memang pantas didudukinya, dan bahwa dirinya mampu membawa tim mencapai hasil yang bisa jauh lebih baik.

3.2.10. Evaluasi 3 – Memaknai Kredibilitas Sebagai Sesuatu yang Harus Dibuktikan

Pengalaman menjadi seorang manajer muda memberikan pelajaran penting bagi Informan 2 tentang arti sebuah kepemimpinan. Ia yang ketika itu masih berusia sekitar 25 tahun, perlu menjawab bahwa semua keraguan itu, hanya

karena para karyawan dan pelanggan belum mengetahui kemampuan dan mengenal dirinya lebih jauh.

Dirinya menyadari bahwa kewenangan formal tidak otomatis menghasilkan kepercayaan. Keraguan terhadap usia dan pengalamannya hanya dapat dijawab melalui pemahaman terhadap pelanggan, pasar, dan kondisi tim, disertai pencapaian yang dapat dilihat secara langsung oleh orang-orang yang dipimpinnya.

“Waktu itu yang paling utama adalah achievement kami. Saya bekerja bersama mereka, turun langsung bersama mereka. Karena pada awalnya memang saya belum paham, jadi saya pergi mengunjungi pelanggan, belajar terlebih dahulu, memahami kondisi pelanggan, kondisi pasar, dan kondisi tim. Lalu perlahan-lahan saya mulai mempunyai ide-ide sendiri. Setelah saya menyampaikan ide-ide saya, ternyata memang bisa membantu mereka. Saya rasa perlahan-lahan mereka mulai percaya kepada saya, mulai mengakui saya.”

Pengalaman ini membentuk pemahamannya bahwa kredibilitas seorang manajer utamanya bukan ditentukan oleh usia, melainkan oleh kesediaannya belajar, bekerja bersama tim, menghasilkan gagasan yang membantu, dan mempertanggungjawabkan hasil kerja.

3.2.11. Resolusi 3 – Membuktikan Diri melalui Pencapaian dan Pendekatan Tim

Informan 2 merespons keraguan yang ditujukan padanya, dengan lebih sering turun ke lapangan, mengunjungi pelanggan, mempelajari pasar, dan bekerja bersama karyawan. Ketika gagasan serta pencapaiannya mulai memberikan hasil,

kepercayaan tumbuh secara bertahap, dan kemudian hubungan dengan timnya berkembang menjadi chemistry.

“Kemudian pada akhirnya achievement kami juga sangat baik, pencapaian kami juga sangat baik. Jadi perlahan-lahan semuanya menjadi baik, akhirnya muncul chemistry.”

Pembuktian diri tidak berhenti pada pencapaian pribadi. Informan 2 membuka ruang diskusi, mendengarkan gagasan karyawan, dan mendukung kebutuhan mereka selama tetap mengarah pada target bersama.

“Misalnya karyawan punya suatu ide. Waktu itu kan saya sering bilang, semua hal bisa didiskusikan (discuss). Selama kamu punya pemikiran, selama kamu punya idea sendiri, kita semua bisa membicarakannya. Kalau karyawan bilang, Kalau anda mendukung (support) saya dalam hal ini dan itu, kita bisa mencapai ini atau itu, saya akan bilang bisa. Kalau karyawan punya usulan atau ide apa pun, kita juga bisa membahasnya bersama, lalu pada akhirnya menyelesaikan masalah tersebut bersama-sama.”

Untuk dapat meminimalisir konflik dengan karyawan, ia pun lebih menyadari bahwa harus lebih sering menjalin komunikasi. Bukan tentang siapa yang memulai, baik itu dimulai dari dia ataupun karyawannya, tapi seberapa sering komunikasi itu dapat terjalin. Banyaknya interaksi akan membuat hubungannya dengan karyawannya menjadi lebih memiliki chemistry.

“Waktu itu sedikit demi sedikit, lebih banyak communication. Jadi lebih banyak berkomunikasi. Bukan soal saya duluan atau dia duluan. Sebenarnya kami sama-sama lebih banyak melakukan communication. Bahkan bukan hanya soal pekerjaan. Secara pribadi kami juga bisa makan bersama, mengobrol, membicarakan sebenarnya situasinya seperti apa. Lalu ketika bertemu pelanggan, kami juga bisa mengobrol atau melakukan hal-hal seperti itu. Jadi step by step, akhirnya perlahan-lahan menjadi lebih ada chemistry.”

Keberhasilannya sebagai seorang pemimpin kemudian tak hanya dibuktikan dengan apa yang didapatnya sendiri, akan tapi kesuksesan para

karyawan yang bekerja di bawahnya. Informan 2 membagikan cerita tentang para karyawan yang bisa mendapat posisi dan pendapatan yang jauh lebih baik, selama bekerja di bawahnya. Ini memberikan kebanggaan tersendiri baginya, karena dapat membantu mereka untuk mendapatkan kehidupan yang lebih baik daripada sebelumnya.

“Sales-sales yang pernah bekerja bersama saya. Mereka awalnya berasal dari posisi promotor di toko, kemudian menjadi sales. Gaji mereka sebelumnya mungkin hanya sekitar dua atau tiga juta, tiga atau empat juta, atau empat atau lima juta rupiah. Kemudian setelah itu mereka bisa mendapatkan sepuluh juta, lima belas juta, bahkan dua puluh juta rupiah. Kalau dilihat dari sisi pendapatan, mereka berhasil. Yang kedua, mereka juga berkembang dari posisi yang lebih rendah. Misalnya dari promotor di toko menjadi sales, lalu dari sales menjadi pemimpin tim. Bahkan ada juga yang akhirnya menjadi pemilik usaha sendiri. Menurut saya, saya memang telah membantu orang-orang yang bekerja di bawah saya. Baik dari sisi peningkatan pendapatan maupun dari sisi perkembangan karier atau kenaikan jabatan mereka, menurut saya semuanya ada.”

Berbagai usaha yang dilakukan Informan 2 membuktikan bahwa keberhasilan seorang manajer tidak hanya diukur dari keberhasilan dalam mencapai target, namun juga dapat membangun keyakinan bahwa dirinya dapat bekerja dengan baik bersama tim dalam menghadapi berbagai tantangan. Kredibilitas seorang pemimpin perlu dibangun melalui proses panjang, dan usia muda tak menjadi penghalang baginya untuk dapat berhasil membuktikan diri.

3.2.12. Komplikasi 4 -Menyadari Perbedaan Budaya Kerja dan Pendekatan

“Money First” Tidak Selalu Efektif

Setelah mampu membangun kredibilitas, Informan 2 tetap menghadapi perbedaan nilai dan kebiasaan kerja. Salah satu hal baru paling membekas bagi

Informan 2 adalah kebiasaan shalat yang harus dijalani umat Muslim. Sebelumnya, ia tak pernah bekerja di lingkungan yang memiliki mayoritas karyawan beragama Islam. Hal ini adalah hal yang asing baginya, karena tak pernah ia temui di Tiongkok dulu, dan merupakan *culture shock* yang paling dia ingat.

“Waktu pertama kali datang, orang Indonesia harus melakukan shalat. Siang hari dan malam hari mereka harus shalat. Karena sebelumnya di Tiongkok saya belum pernah melihat hal seperti itu. Menurut saya, itu memberikan culture shock yang cukup besar bagi saya, karena memang budayanya berbeda. Waktu itu sering sekali ketika sedang rapat, di tengah rapat mereka harus pergi shalat. Atau ketika sedang bekerja, mereka juga harus shalat. Malam hari juga harus shalat. Terutama hari Jumat, waktu shalat mereka lebih lama. Waktu pertama kali mengalaminya, saya merasa hal itu cukup mempengaruhi efisiensi kerja. Banyak klien juga seperti itu.”

Selain keterkejutan mengenai shalat, Informan 2 juga menyadari adanya perbedaan dalam cara masyarakat Indonesia memandang pekerjaan. Ia mulai semakin bisa menganalisa, perbedaan-perbedaan budaya kerja apa saja yang dia temui di Indonesia bila dibandingkan dengan Tiongkok. Beberapa hal signifikan diterangkannya saat menggambarkan tentang kesulitannya menghadapi kebiasaan-kebiasaan kerja karyawan lokalnya, lalu kemudian membandingkan dengan apa yang selama ini dulu ia temui pada karyawan Tiongkok.

“Mereka tidak ingin lembur, tidak ingin bekerja di akhir pekan, sering mencari alasan untuk meminta cuti. Kalau mereka merasa tidak ingin masuk kerja, ya mereka tidak masuk. Selain itu, ya mereka juga tidak memiliki rasa mengejar target yang begitu kuat. Misalnya, “Saya harus seratus persen berhasil, saya harus begini, harus begitu.” Jadi memang cenderung lebih santai.”

Dengan cukup sungkan, Informan 2 mengungkapkan bahwa sejujurnya menurutnya orang Indonesia adalah orang yang agak malas, terutama bila dibandingkan dengan orang Tiongkok. Orang Tiongkok cenderung bekerja

dengan sangat keras, dan terus ingin mengejar target yang lebih tinggi. Sedangkan orang Indonesia terkesan merasa cukup apa adanya, sehingga ini membuat Informan 2 menyadari adanya perbedaan budaya yang cukup signifikan di dalam masyarakat kedua negara.

“Menurut saya orang lokal agak malas. Mereka tidak seperti... ya, kamu tahu sendiri orang Tiongkok sangat suka bekerja, dan juga bekerja dengan sangat keras serta sangat serius. Kalau orang lokal, mereka agak lebih malas. Jadi menurut saya budaya kerjanya juga berbeda. Orang Indonesia itu lebih seperti... ya begitu lah, bekerja secukupnya saja. Sedangkan orang Tiongkok selalu ingin melakukan semuanya seratus persen dengan baik, selalu bekerja keras, dan sebagainya. Tetapi orang lokal mungkin merasa, ya sudah, segini saja sudah cukup. Kalau sudah waktunya pulang ya pulang. Kalau merasa uang yang didapat sudah cukup ya sudah, tidak apa-apa. Mereka tidak terlalu ingin mengejar target yang lebih tinggi atau semacam itu. Jadi benar-benar berbeda. Menurut saya itu juga merupakan tantangan, karena sejujurnya menurut saya, mereka memang sedikit lebih malas.”

Informan 2 juga menyadari bahwa ketika bekerja di beberapa kota di Indonesia, karakteristik karyawan yang ditemuinya yang ditemuinya memang kurang lebih sama. Sebagai orang Tiongkok, ia memang ingin semuanya dikerjakan serba cepat, serba efisien, namun ini tak bisa dipaksakan di Indonesia. Memang dikarenakan adanya perbedaan sudut pandang dalam memandang kehidupan, yang membuatnya berpikir karyawan lokal dinilainya lebih santai.

“Masih soal... belum seratus persen berorientasi pada target. Maksudnya, kami ingin semuanya cepat, cepat, cepat, cepat, cepat. Sedangkan orang Indonesia masih cenderung lebih santai (slow), dan merasa delapan puluh persen sudah cukup, tidak harus selalu seratus persen. Gayanya ya memang seperti itu. Menurut saya, sampai sekarang hal itu masih belum benar-benar bisa disamakan. Selama saya bekerja di Indonesia beberapa tahun ini, di kota mana pun saya bekerja, sebagian besar karakter karyawannya memang seperti itu. Apalagi kalau dibandingkan dengan orang Tiongkok.”

Perbedaan tersebut semakin tampak ketika ia mencoba menggunakan peningkatan pendapatan atau bonus sebagai pendorong utama. Pendekatan yang dianggap efektif di Tiongkok ternyata tidak selalu menghasilkan motivasi yang sama di Indonesia.

“Menurut saya yang paling sulit adalah, sangat sulit memotivasi mereka hanya dengan uang agar mereka mau bekerja lebih banyak. Mengerti maksud saya? Misalnya orang Tiongkok, kalau saya memberi gaji yang tinggi, lalu meminta mereka melakukan sesuatu, pada dasarnya mereka akan melakukannya. Tetapi kalau orang Indonesia, misalnya saya bilang, "Kalau kamu melakukan ini, nanti kamu bisa mendapatkan ini, bisa mencapai itu..." Menurut saya banyak orang yang tidak memiliki dorongan seperti itu. Itulah perbedaan yang paling besar. Artinya, sangat sulit menggunakan keuntungan atau manfaat (benefit) untuk membuat mereka bekerja lebih banyak atau bekerja lebih baik, karena sebenarnya mereka tidak terlalu peduli (care). Mereka tidak terlalu agresif (aggressive), tidak terlalu agresif. Agak sulit untuk mendorong (push) mereka melakukan sesuatu. Sangat sulit.”

Di beberapa kesempatan, Informan 2 sudah mencoba untuk menjalankan apa yang menurutnya efektif untuk memotivasi karyawan di Tiongkok, namun ternyata hasil yang sama tak bisa dia dapatkan ketika diterapkan di Indonesia. Ini jauh berbeda dengan pola pikir yang selama ini dikenalnya. Hal ini menjadi tantangan lain baginya, untuk dapat menjalankan perannya sebagai seorang manajer asing dengan baik.

3.2.13. Evaluasi 4 – Menemukan Prinsip “*Relationship First*” sebagai Kunci Kepemimpinan

Informan 2 mulai merasakan bahwa pendekatan yang terlalu berorientasi pada target dan materi tidak selalu efektif. Pemahaman ini semakin kuat sepanjang pengalamannya bekerja di Indonesia. Setelah menjalani proses adaptasi

yang panjang, ia menyadari bahwa hubungan personal, rasa saling percaya, dan kemauan untuk menjadi teman terlebih dahulu merupakan fondasi penting dalam bekerja dengan karyawan maupun pelanggan Indonesia.

“Menurut saya, di Indonesia bukan money first, bukan hanya soal keuntungan. Orang Indonesia lebih mengutamakan relationship first. Kalau tidak punya hubungan yang baik (relationship), meskipun produkmu adalah yang terbaik, belum tentu mereka mau bekerja sama dengan anda.”

Ia kemudian memahami, peningkatan pendapatan bukanlah cara yang paling efektif untuk mendapatkan hasil yang paling ingin didapatkan dari karyawannya, melainkan hubungan personal. Di Tiongkok, mungkin orang lebih mengutamakan uang. Namun di Indonesia, orang lebih mengutamakan hubungan. Ketika kita memiliki hubungan baik dengan seseorang, orang tersebut akan lebih sukarela memberikan timbal balik sesuai dengan apa yang kita mau.

“Kalau hubungan dengan mereka sudah baik, banyak hal akan menjadi jauh lebih mudah. Misalnya ketika ingin melakukan sell-in, mereka bisa support kita untuk sell-in. Kemudian saat sell-out, mereka juga bisa support kita untuk sell-out. Saya rasa orang Indonesia lebih menjalankan take and give dalam kehidupan. Tetapi kalau di Tiongkok, mungkin yang lebih diutamakan adalah money first.”

Pemahaman ini lama kelamaan juga membuatnya lebih nyaman bekerja di Indonesia. Kehidupan kerja yang tak terlalu ambisius seperti di Tiongkok, membuatnya menjadi lebih santai selayaknya karyawan lokal. Paham “relationship first” tak hanya berlaku bagi kapasitas kerjanya antara atasan dan bawahan, namun juga untuk para pelanggannya.

“Belakangan saya merasa bekerja di Indonesia tidak terlalu melelahkan, dan juga terasa lebih santai. Maksudnya, bersama karyawan Indonesia maupun bersama pelanggan Indonesia, saya merasa sangat nyaman. Karena bagi mereka

yang lebih penting adalah relationship first. Kalau di Indonesia, bukan berarti seratus persen semuanya hanya soal relationship, tetapi mereka memang lebih mengutamakan relationship first. Menurut saya budaya seperti itu sangat baik. Artinya, baik dengan karyawan maupun dengan pelanggan, kita lebih mengutamakan pertemanan. Kalau sudah memiliki relationship, maka banyak hal akan menjadi sangat, sangat, sangat lancar (smooth)."

Satu hal yang juga disadarinya adalah tentang etos kerja orang Tiongkok, yang sangat pekerja keras. Ritme kerja yang ada di Tiongkok dan Indonesia memang berbeda. Gaya kerja Tiongkok yang serba cepat, memang berbeda dengan gaya kerja Indonesia yang lebih pelan. Ia pun menyadari bahwa tekanan kerja Tiongkok membuat orang bekerja dengan sangat keras hingga cenderung berlebihan.

"Karena tekanan kerja di Tiongkok sangat besar. Di dalam budaya kerja orang Tiongkok, semua orang bekerja dengan sangat keras. Bahkan kerja keras mereka kadang sudah terlalu berlebihan. Agak over. Kamu sendiri harusnya tahu orang Tiongkok sangat pekerja keras (work hard), jadi budaya dan gaya kerjanya memang berbeda."

Melalui berbagai pengalaman yang dilaluinya, Informan 2 memaknai bahwa proses adaptasi yang dijalannya selama di Indonesia telah mengubah sudut pandang berpikirnya. Jika pada awalnya, target adalah yang paling utama, kini ia memandang hubungan yang harmonis menjadi sesuatu yang tak kalah pentingnya. Target dapat lebih mudah tercapai dengan dasar hubungan yang baik antara dia dan karyawan maupun pelanggan.

3.2.14. Resolusi 4 – Mengembangkan Kepemimpinan “Chinese and Indonesian Style”

Seiring bertambahnya pengalaman selama bekerja di Indonesia, Informan 2 mulai menyadari bahwa untuk dapat berhasil memimpin tim yang memiliki perbedaan kebudayaan dan etos kerja, ia tak bisa hanya menuntut, tapi juga harus mau memahami karakter karyawan yang dipimpinnya. Ia kemudian mulai mengubah pendekatan, menjadi lebih menghormati budaya Indonesia, dan tidak bisa memandang semua hal dari sudut pandang Tiongkok. Kesadaran ini kemudian malah membuatnya menemukan sisi positif dari cara berpikir dan gaya hidup masyarakat Indonesia.

“Saya memilih beradaptasi dengan budaya kerja di Indonesia. Menurut saya, salah satu hal yang kurang baik dari orang Tiongkok adalah kurang memiliki rasa hormat (respect). Maksud saya, dari dalam hati mereka belum benar-benar menghormati budaya Indonesia. Dalam melakukan segala sesuatu, mereka masih menggunakan cara berpikir dan style orang Tiongkok. Tetapi lama-kelamaan kita akan menyadari bahwa cara itu tidak berhasil. Jadi kita harus menggunakan style orang Indonesia. Yang pertama adalah menghormati cara berpikir mereka terlebih dahulu. Kemudian bersama-sama berdiskusi untuk menemukan titik yang seimbang (balance), titik tengah, lalu bekerja berdasarkan itu. Jadi yang lebih banyak saya lakukan adalah menghormati (respect) budaya Indonesia dan beradaptasi dengan budaya Indonesia, bukan hanya memandang semua masalah dari sudut pandang orang Tiongkok. Karena Indonesia adalah negara Muslim. Jadi sebagai negara Muslim, cara orang berbicara lebih tenang, lebih damai. Cara berbicara juga lebih santai.”

Informan 2 tidak kemudian menghilangkan sepenuhnya nilai-nilai kerja yang selama ini diyakininya. Masih ada beberapa budaya kerja Tiongkok yang tetap diterapkannya selama bekerja di Indonesia.

“Kami tetap harus fokus pada target (target). Harus fokus pada pencapaian (achievement) kami. Lalu tetap harus bekerja keras (work hard), tetap fokus. Budaya kerja dari Tiongkok seperti ini tetap harus ada.”

Sudut pandang yang dimiliki oleh Informan 2 kini telah menjadi lebih luas. Ia menyadari bahwa tak bisa lagi hanya menjadi seorang Manajer asing dari Tiongkok, melainkan harus melakukan banyak perubahan yang lebih cocok dijalankan di Indonesia. Setelah menyadari bahwa orang Indonesia cenderung mementingkan hubungan yang harmonis, ia pun memberikan saran tentang sifat yang perlu dimiliki oleh pemimpin di Indonesia. Banyak pemimpin dari Tiongkok yang lebih memiliki sifat tertutup dan tak mau membuka diri, yang ini akan menjadi kendala bila orang tersebut ingin menjadi seorang pemimpin di Indonesia.

“Menurut saya itu masalah style. Kalau kamu melihat banyak pemimpin dari Tiongkok, kalau dia tidak terlalu ekstrovert, akan agak sulit. Karena orang Indonesia sangat suka bercanda, lalu kepribadiannya juga lebih ramah. Tetapi anda tahu sendiri, style orang Tiongkok itu cenderung lebih serius, lebih tegas, dan lebih ketat. Kalau style orang Tiongkok sangat ketat, sedangkan karyawan lokal gayanya tidak seketat itu, maka mereka akan sering mengalami konflik”

Perubahan tersebut tidak hanya menyentuh cara memimpin, tetapi juga cara memandang kehidupan. Ia belajar bahwa bekerja keras tidak harus selalu dijalani dalam ketegangan dan bahwa hubungan baik memiliki nilai yang tidak dapat digantikan hanya dengan uang atau bonus.

“Menurut saya, yang pertama, jangan terlalu... Bagaimana ya mengatakannya... Bukan berarti jangan bekerja keras (work hard), tetapi jangan terlalu tegang. Saat bekerja, sesekali (sometimes) kita juga harus sedikit lebih santai. Kita perlu belajar dari cara orang Indonesia yang lebih rileks. Jangan setiap hari selalu berada dalam keadaan yang tegang. Lalu kita juga harus lebih optimis. Coba lihat orang Indonesia. Sering kali gaji mereka sebulan hanya satu juta atau dua juta rupiah, tetapi mereka tetap hidup dengan bahagia. Sedangkan

orang Tiongkok, meskipun penghasilannya sudah seratus juta atau dua ratus juta rupiah, tetap saja belum merasa bahagia. Karena mereka merasa masih bisa menghasilkan lebih banyak lagi. Jadi yang pertama, itu mengubah cara pandang saya terhadap kehidupan. Yang kedua, benar-benar dalam berbisnis (business) maupun dalam proses berinteraksi dengan staf, bukan hanya soal uang (money) atau bonus. Yang benar-benar penting adalah kita harus menjadi teman mereka terlebih dahulu, kemudian membangun hubungan (relationship) dengan mereka.”

Saran terakhirnya adalah, dalam menjalankan peran kepemimpinan di Indonesia, yang terpenting adalah tidak memaksakan seluruh kebiasaan kerja dari negara asalnya. Menjalankan gabungan hal-hal positif dari kebudayaan kerja yang dimiliki oleh kedua negara adalah kombinasi untuk mencapai komunikasi dan hasil yang lebih efektif, yang disebutnya sebagai *Chinese and Indonesian Style*.

“Harus lebih terbuka (open). Pada awalnya memang sangat sulit. Benar-benar sangat sulit. Karena banyak orang Tiongkok yang terlalu Chinese style. Jadi memang akan kesulitan. Tetapi lama-kelamaan, kalau memang ingin tinggal di Indonesia dalam jangka panjang, kita harus membuat diri kita tidak terlalu Chinese style. Kita harus menjadi Chinese and Indonesian style. Menurut saya, itulah yang paling penting.”

Ia yang dulu menjadi seorang *Branch Manager* di beberapa kota di Indonesia, kini telah dipercaya menjadi seorang *Product Manager* yang bertanggung jawab memegang seluruh wilayah Indonesia, di sebuah perusahaan produk *drone*.

“Kalau saya tidak pernah bekerja di Indonesia, saya tidak akan mendapatkan kesempatan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi seperti sekarang. Sekarang saya bertanggung jawab sebagai Product Manager untuk seluruh Indonesia. Jadi tentu pengalaman ini sangat penting.”

Baginya, pengalaman bekerja di Indonesia adalah sebuah perjalanan yang sangat penting baginya. Perjalanan ini membawanya menuju posisi yang jauh lebih tinggi daripada ketika awal kedatangannya dulu di Indonesia.

3.2.15. Koda - Dari Pemuda Pencari Pengalaman Menjadi Pemimpin *Chinese and Indonesian Style*

Informan 2 datang ke Indonesia pada awal usia dua puluhan bukan semata-mata untuk memperoleh pendapatan yang lebih tinggi. Sebagai manajer muda yang belum pernah pergi ke luar negeri, ia ingin mencoba pengalaman yang menurutnya lebih menarik, menyenangkan, dan membuka kemungkinan pengembangan karier.

Realitas yang dihadapi ternyata jauh lebih kompleks. Selain kesulitan beradaptasi dengan lingkungan dan makanan, ia juga membawa kekhawatiran awal karena pernah mendengar anggapan bahwa Indonesia kurang ramah terhadap orang Tiongkok. Pengalaman langsung justru mengubah pandangan tersebut. Dia menemukan keramahan, tidak merasakan diskriminasi, dan membangun banyak hubungan pertemanan.

Hambatan bahasa serta penerjemah yang tidak ideal, krisis kepercayaan sebagai manajer muda, dan perbedaan budaya kerja kemudian memaksanya terus mengevaluasi cara berkomunikasi dan memimpin. Setelah satu dekade, ia tidak kehilangan identitas asalnya, tetapi mengembangkan gaya kepemimpinan yang menggabungkan ketegasan, kerja keras, dan orientasi pencapaian dengan keterbukaan, penghormatan budaya, relationship, dan chemistry. Perjalanan yang dimulai sebagai pencarian pengalaman akhirnya membentuknya menjadi

pemimpin “*Chinese and Indonesian Style*” yang nyaman bekerja dan bertumbuh di Indonesia.

“Kalau saya tidak benar-benar menikmati lingkungan kerja di Indonesia, saya juga tidak mungkin bertahan di sini selama bertahun-tahun. Saya memang selalu merasa Indonesia adalah tempat yang baik. Karena itulah saya bisa tinggal dan bekerja di Indonesia selama bertahun-tahun.”

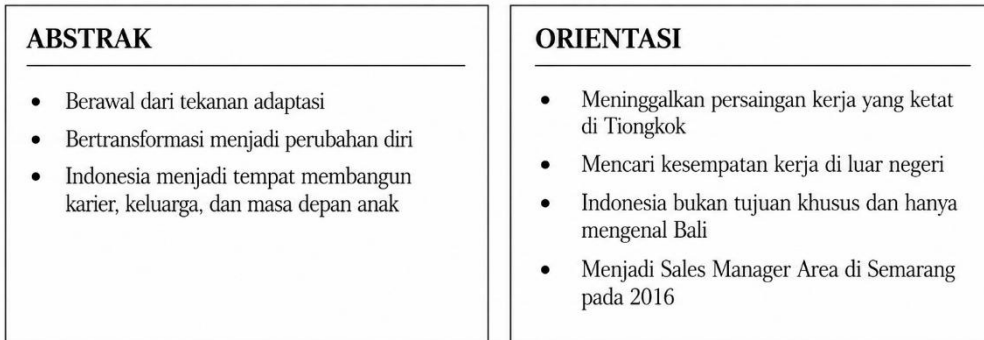
Meskipun demikian, adaptasinya tidak sepenuhnya menghapus perbedaan. Ia masih melihat kesenjangan dalam orientasi terhadap kecepatan dan pencapaian target, tetapi kini dapat menerima bahwa tidak semua orang harus bekerja dengan tekanan dan standar seratus persen setiap saat. Dengan demikian, adaptasi Informan 2 tetap bersifat dinamis, semakin lancar, tetapi terus dinegosiasikan.

3.3. Narasi Informan 3 – Pemimpin Asing dari Tiongkok yang Tidak Hanya Berpikir Mengubah Orang Lain, tapi juga Mengubah Diri Sendiri

Informan 3 adalah seorang pria asal Tiongkok berusia 37 tahun, yang saat ini menjabat sebagai Regional General Manager di salah satu merek perusahaan telepon genggam. Ia pertama kali datang ke Indonesia, di sekitar tahun 2016, yang artinya sudah sekitar 10 tahun tinggal dan bekerja di Indonesia. Perjalanannya tidak hanya memperlihatkan perubahan dari manajer yang keras menjadi pemimpin yang lebih toleran, tetapi juga dua keunikan yang tidak ditemukan pada informan lain, yaitu pengalaman memimpin tim di beberapa wilayah Indonesia, serta perubahan Indonesia dari tempat mencari kesempatan menjadi tempat membangun keluarga dan masa depan.

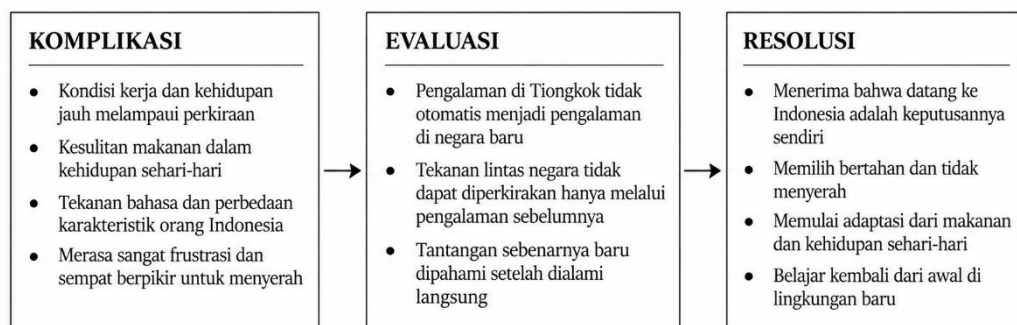
PLOT NARASI ADAPTASI INFORMAN 3

Pemimpin Asing dari Tiongkok yang Tidak Hanya Berpikir Mengubah Orang Lain, tetapi Juga Mengubah Diri Sendiri

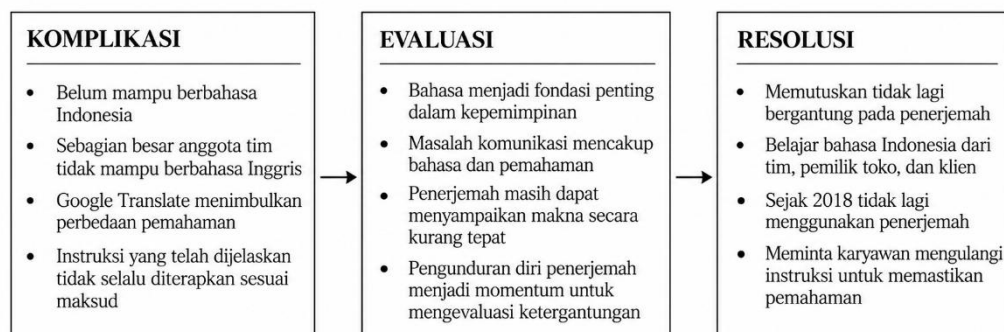


SUB PLOT NARASI ADAPTASI INFORMAN 3

Realitas Indonesia Jauh Lebih Berat dari Persiapan Mentalnya (Sub-plot 1)



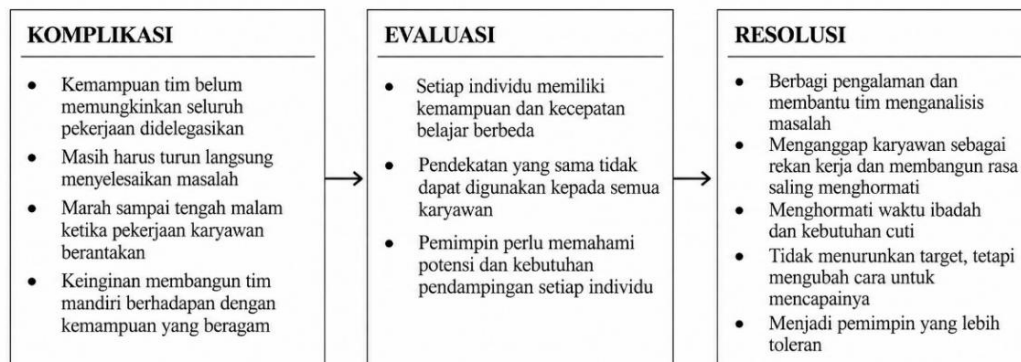
Komunikasi Melalui Penerjemah Tidak Selalu Efisien dan Akurat
(Sub-plot 2)



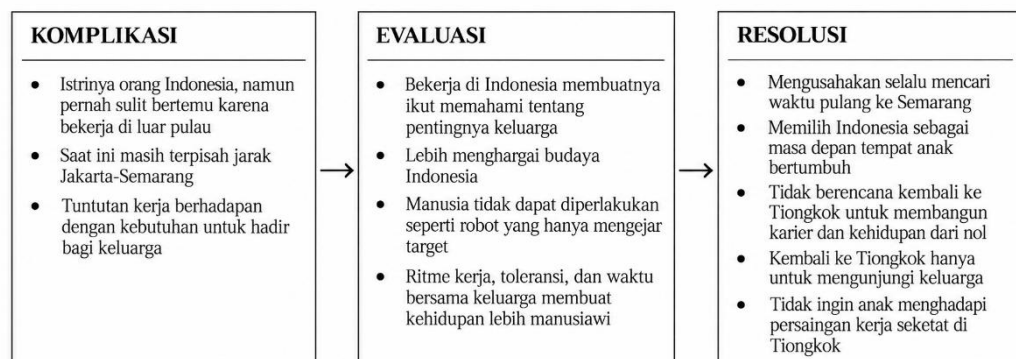
Standar Kerja Tiongkok dan Berbagai Cara Kerja di Indonesia (Sub-plot 3)



Dari Marah kepada Tim hingga Menyadari Batas Memaksakan Perubahan (Sub-plot 4)



Dinamika Kerja dan Keluarga (Sub-plot 5)



KODA INFORMAN 3

Dari pemimpin yang emosional menjadi pemimpin yang toleran dan manusiawi. Informan 3 tidak hanya berusaha mengubah orang lain, tetapi juga bersedia mengubah dirinya sendiri. Ia tetap mempertahankan target, ketepatan waktu, efisiensi, dan kerja keras, namun mengubah cara mencapainya melalui penghormatan, pendampingan, serta toleransi. Indonesia yang, awalnya terasa berat, kemudian direncanakan menjadi tempat membangun karier, keluarga, dan masa depan anak.

Gambar 3.3. Sub Plot Narasi Adaptasi Informan 3

(Sumber: Diolah dari data transkrip)

3.3.1. Abstrak - Berawal dari Tekanan Adaptasi, Bertransformasi Menjadi Perubahan Diri

Informan 3 meninggalkan Tiongkok untuk mencari kesempatan kerja di luar negeri karena persaingan yang sangat ketat. Indonesia bukan menjadi negara tujuan khusus, dan bahkan awalnya dia hanya tahu tentang Bali. Keputusan yang semula dipandang sebagai jalan keluar dari tekanan persaingan justru membawanya pada tekanan baru. Kehidupan sehari-hari yang terasa berat, hambatan bahasa, perbedaan budaya kerja, serta kesulitan memimpin tim dengan karakter yang beragam.

Dalam kehidupan personal, Indonesia berubah dari tempat kerja yang terasa sangat sulit menjadi tempat ia membangun karier, keluarga, dan masa depan anaknya. Ia menggambarkan proses adaptasinya di Indonesia, dengan sebuah kalimat.

“Pahit dulu, manis kemudian.”

Perjalanan adaptasi yang dijalankannya selama satu dekade di negara ini, kemudian berkembang menjadi dua garis transformasi. Dalam kehidupan

profesional, ia bergerak dari pemimpin yang berusaha mengubah orang lain menjadi pemimpin yang bersedia mengubah cara dirinya sendiri.

3.3.2. Orientasi – Meninggalkan Persaingan di Tiongkok untuk Mencari Kesempatan Kerja di Luar Negeri

Sebelum datang bekerja ke Indonesia, Informan 3 telah memiliki beberapa tahun pengalaman kerja di bidang penjualan. Mulai dari menjadi seorang sales, sampai kemudian pada tahun 2016, ia membuka lembaran baru untuk menjadi seorang Manajer Area ke Indonesia, di sebuah perusahaan yang menjual produk telepon genggam. Pada keputusan awalnya, dia tidak secara spesifik memilih harus pergi ke Indonesia, dan yang dia tuju hanyalah mencari kesempatan karier yang lebih baik di negara manapun selain Tiongkok. Dia bahkan tak memiliki banyak kesan terhadap Indonesia, dan hanya tahu tentang Bali.

“Tidak ada kesan yang terlalu banyak sih. Mungkin hanya pernah mendengar tentang Bali. Selain itu saya hampir tidak punya kesan apa-apa tentang Indonesia. Bahkan sekarang pun banyak teman saya yang sebenarnya tidak tahu Indonesia itu berada di mana.”

Keputusan untuk pergi ke Indonesia, juga dikarenakan Informan 3 merasa persaingan di Tiongkok sudah terlalu berat. Semua orang memiliki kemampuan dan standar yang begitu tinggi. Ia juga sempat memberikan beberapa gambaran mengenai kerasnya persaingan di Tiongkok, dan mengapa akhirnya ia memutuskan untuk mengambil kesempatan berkarier di luar negeri.

“Kondisi di Tiongkok itu sangat sulit. Masalah di Tiongkok sekarang bukan lagi soal kemampuan. Semua orang kemampuannya hampir sama. Jadi dipilih atau tidak dipilih, sering kali hanya soal keberuntungan, bukan soal kemampuan. Itulah sebabnya sekarang banyak orang Tiongkok memilih bekerja ke luar negeri. Karena di dalam negeri sudah tidak mampu lagi menampung begitu banyak orang”

“Misalnya ada satu kelas di sekolah, semua murid di kelas itu nilainya 90. Lalu ketika harus masuk SMA, siapa yang diterima dan siapa yang tidak, sebenarnya lebih bergantung pada keberuntungan. Mungkin saat ujian dia sedikit lebih beruntung sehingga nilainya sedikit lebih tinggi daripada yang lain. Kalau dibandingkan dengan satu kelas yang rata-rata nilainya hanya 70, maka nilai 90 tentu sudah sangat aman. Tapi kalau semua orang nilainya 90, maka nilai 90 kan belum tentu cukup.”

“Karena saya merasa saat itu adalah sebuah kesempatan. Sebenarnya banyak orang Tiongkok yang kalau memang punya kesempatan, sebagian besar tetap ingin pergi ke luar negeri untuk mencoba peruntungan. Karena bisa berganti lingkungan kerja. Selain itu, saya juga merasa itu adalah sebuah kesempatan, karena orang yang mau keluar negeri jumlahnya lebih sedikit, sehingga tekanan persaingannya juga terasa lebih kecil.”

Setelah membulatkan tekad dan sampai ke Indonesia, Informan 3 memulai tanggung jawabnya untuk mengelola tim di wilayah kerjanya. Profesi tersebut membuatnya harus berinteraksi dengan karyawan Indonesia setiap harinya, mulai dari memberikan pengarahan kerja, melakukan evaluasi, hingga menyelesaikan berbagai masalah yang muncul di lapangan. Ia pertama kali ditempatkan di Semarang pada 2016 sebagai Sales Manager Area. Dari titik inilah perjalanan lintas wilayah dan perubahan peran kepemimpinannya dimulai. Kesempatan yang diharapkan dapat membebaskannya dari tekanan persaingan Tiongkok, malah ternyata menghadirkannya pada realitas yang jauh melampaui persiapan mentalnya.

3.3.3. Komplikasi 1 - Realitas Indonesia Jauh Lebih Berat dari Persiapan Mentalnya

Sebelum berangkat ke Indonesia, Informan 3 sebenarnya sudah memiliki persiapan mental karena sebelumnya sudah diberi gambaran bahwa kondisi kerja dan kehidupan di Indonesia tak akan mudah. Kenyataannya, setelah datang dan

merasakan sendiri, ia merasa ternyata apa yang dihadapinya jauh melampaui perkiraannya.

“Sebelum saya datang, manajer kami di Tiongkok sudah mengatakan kepada saya bahwa kondisi di sini akan sangat sulit, pekerjaannya akan berat, dan kehidupan sehari-harinya juga akan berat. Sebenarnya sebelum datang saya juga sudah mempersiapkan mental. Tetapi saya tidak menyangka, setelah benar-benar datang, kenyataannya masih jauh lebih berat daripada yang saya bayangkan.”

Kesulitan pertama yang paling dirasakannya adalah dari kehidupan sehari-hari. Perbedaan makanan menjadi tantangan yang cukup besar karena selera yang jauh berbeda antara masakan Tiongkok dan Indonesia. Di masa awal kedatangan, ia mengaku hanya makan makanan cepat saji atau nasi goreng, yang relatif lebih aman di lidahnya. Ia yang ketika itu baru datang, juga belum menemukan restoran Tiongkok yang bisa dimakannya.

“Yang pertama adalah soal makanan. Perbedaannya sangat besar. Waktu pertama kali datang, saya benar-benar tidak terbiasa dengan makanannya. Saat itu saya hanya makan KFC atau nasi goreng. Hanya dua itu. Selain itu saya tidak makan. Karena KFC juga ada di Tiongkok. Lalu nasi goreng juga makanan yang biasa dibuat di Tiongkok. Selain itu, mungkin saya tidak akan makan. Karena waktu itu juga belum menemukan restoran Tiongkok.”

Di luar persoalan makanan, Informan 3 juga merasakan tekanan ketika harus melakukan penyesuaian diri dengan lingkungan kerja dari sisi bahasa dan karakteristik orang Indonesia yang jauh berbeda dengan orang Tiongkok.

“Dulu saya merasa bahwa kesulitan yang akan saya hadapi masih bisa diperkirakan. Kalau menjadi seorang sales, saya tahu tantangan apa yang akan saya hadapi. Kalau menjadi SPV, saya tahu tantangan apa yang akan muncul. Kalau menjadi manajer, saya juga kurang lebih tahu masalah seperti apa yang akan saya hadapi. Karena industri ini sudah sangat matang, maka standar pekerjaannya juga sudah jelas. Kalau kita sudah mengetahui standar itu, kita bisa memperkirakan apa yang akan terjadi berikutnya, baik yang baik maupun yang buruk. Tetapi ketika datang ke negara lain, semuanya menjadi benar-benar

berbeda. Kita harus belajar banyak hal baru. Belajar bahasa, belajar berkomunikasi, belajar bekerja sama dengan tim lokal. Semua itu benar-benar berbeda dengan di Tiongkok. Tidak peduli apakah sebelumnya kita sudah berpengalaman atau belum di Tiongkok, ketika datang ke sini kita tetap harus belajar dari awal.”

Tekanan-tekanan tersebut menunjukkan bahwa tantangan yang dihadapinya bukan hanya berasal dari satu masalah tertentu saja, namun akumulasi dari berbagai perubahan yang harus dihadapinya secara bersamaan. Bahkan ketika ditanya mengenai kesan awalnya saat datang ke Indonesia, dia hanya menjawab secara singkat, bahwa dia mendapatkan kesan yang sangat buruk.

3.3.4. Evaluasi 1 – Pengalaman di Tiongkok Tidak Otomatis Menjadi Pengalaman di Negara Baru

Pengalaman di awal masa kerja Informan 3, membuatnya menyadari bahwa proses adaptasi di negara lain tidak dapat dipersiapkan sekedar melalui informasi atau gambaran yang diberikan orang lain. Mungkin ia telah mendapatkan peringatan dari atasannya di Tiongkok dulu, tentang beratnya pekerjaan dan kehidupan di Indonesia. Akan tetapi, pengalaman langsung yang dialaminya ternyata dirasa jauh lebih berat dari itu. Tantangan yang sebenarnya, baru bisa diketahui setelah mengalaminya sendiri. Dalam sesi wawancara, ia ditanyakan apakah lingkungan kerja Indonesia sama seperti yang dibayangkannya, ia pun menjawab.

“Pada awal-awal, terutama ketika baru datang ke Indonesia, tekanan yang saya rasakan sangat besar, dan saya juga sangat frustrasi.”

Informan 3 menyadari bahwa pengalaman panjang dalam satu industri tidak membuat tekanan lintas negara menjadi mudah diprediksi. Di Tiongkok, ia telah mengenali standar pekerjaan dan kemungkinan masalah yang akan muncul. Di Indonesia, ia harus memulai kembali dari dasar dengan mempelajari bahasa, komunikasi, kerja sama tim, dan kehidupan sehari-hari. Ia bahkan sempat mempertanyakan apakah harus menyerah atau mundur.

“Kalau untuk saya sendiri, dengan karakter saya seperti ini, pada awalnya saya sempat berpikir, apakah saya harus menyerah. Bukan berarti saya langsung berpikir ingin pulang ke Tiongkok, tetapi sempat terpikir, apakah saya harus mundur? Karena di sini memang sangat sulit. Kalau bekerja di Tiongkok, paling tidak tekanan yang saya hadapi hanya tekanan pekerjaan, tidak ada tekanan lain. Atau bisa dikatakan tekanannya sudah bisa diperkirakan. Saya tahu kalau bekerja di Tiongkok, saya akan menghadapi tekanan seperti apa. Tetapi ketika baru datang ke Indonesia, saya sama sekali tidak bisa memperkirakan tekanan apa saja yang akan saya hadapi. Bahkan ada beberapa tekanan yang benar-benar di luar dugaan saya. Tapi pada akhirnya, saya tidak punya pilihan selain menerima dan beradaptasi. Karena bagaimanapun, datang ke Indonesia adalah keputusan saya sendiri.”

Pernyataan-pernyataan yang diungkapkan untuk menggambarkan perasaan yang dialaminya saat pertama kali datang ke Indonesia, menjelaskan betapa besar tantangan yang dihadapinya, di saat banyak hal yang tidak sesuai dengan ekspektasinya. Namun di sisi lain, hal-hal tersebut merupakan konsekuensi dari keputusannya untuk datang ke Indonesia.

3.3.5. Resolusi 1- Memilih Bertahan dan Memulai Adaptasi di Indonesia

Ia akhirnya memilih bertahan karena menyadari bahwa datang ke Indonesia merupakan keputusannya sendiri. Adaptasi dimulai bukan dari rasa nyaman, melainkan dari keputusan untuk tidak menyerah. Untuk menghadapi persoalan dasar seperti makanan, ia kemudian mencari restoran Tiongkok,

memasak sendiri, atau mengandalkan makanan yang disiapkan istrinya ketika pulang ke Semarang.

“Sampai sekarang pun jika masih boleh memilih, saya tetap tidak memilih untuk memakan makanan Indonesia, karena ini masalah selera. Tapi saat ini karena saya bekerja di Jakarta, sudah lebih banyak pilihan yang menjual masakan Tiongkok. Namun dulu bila sedang bosan pada KFC atau nasi goreng, kadang saya juga memasak sendiri. Atau ketika sedang pulang ke Semarang bertemu istri, dia akan memasak makanan yang lebih sesuai dengan selera saya.”

Namun dalam sesi wawancaranya, Informan 3 menceritakan bahwa apa yang membuatnya merasa tertekan selama bekerja bukan hanya soal makanan, namun juga banyak tantangan-tantangan dan kesulitan lain yang sama sekali berbeda dengan perkiraannya. Sesudah mampu menerima kesulitan awal, persoalan yang lebih mendasar segera muncul. Dia belum mampu berkomunikasi secara langsung dengan anggota tim Indonesia, karena kendala bahasa.

3.3.6. Komplikasi 2 – Komunikasi Melalui Penerjemah Tidak Selalu Efisien dan Akurat

Di awal kedatangannya ke Indonesia, hal yang dirasa paling menimbulkan kesulitan bagi Informan 3, selain mengenai makanan, adalah soal bahasa. Sebuah tantangan berikutnya yang perlu ditaklukkannya. Demi dapat melakukan pekerjaannya dengan baik, dia perlu untuk memberikan instruksi, berdiskusi, hingga melakukan koordinasi penyelesaian masalah. Sementara anggota timnya yang merupakan karyawan lokal, sebagian besar tidak bisa berbahasa Inggris.

“Waktu pertama kali datang, saya belum bisa bahasanya. Menurut saya, tim saya secara keseluruhan juga tidak bisa bahasa Inggris. Jadi tekanan dalam berkomunikasi sangat besar. Selain itu saya juga merasa, apa yang saya katakan mungkin tidak benar-benar mereka pahami.”

Informan 3 juga bukannya tidak berusaha. Dalam upayanya untuk berkomunikasi dengan karyawan, dia juga mencoba menggunakan aplikasi penerjemah sebagai alat bantu, namun ternyata ini malah seringkali menimbulkan kesalahpahaman, karena apa yang ingin disampaikan dan dipahami oleh karyawan ternyata tidak sama.

“Dulu ketika belum bisa berbahasa, saya menggunakan Google Translate. Tetapi sering sekali terjadi keadaan seperti ini, yaitu apa yang saya maksud dengan apa yang mereka lihat dan pahami ternyata tidak sama. Hal seperti ini sebenarnya sangat sering terjadi, terutama ketika saya baru datang ke Indonesia.”

Hambatan ini memberikan tekanan berat bagi Informan 3, bahkan sampai merasa frustrasi. Di satu sisi, sebagai seorang Manajer, dia dituntut untuk dapat memberikan arahan yang jelas bagi karyawannya. Namun di sisi lain, karyawannya tidak memahami arahan tersebut karena kendala bahasa. Hal ini membuat komunikasi mereka tidak bisa berjalan dengan efektif.

“Pada awal-awal, terutama ketika baru datang ke Indonesia, tekanan yang saya rasakan sangat besar, dan saya juga sangat frustrasi. Karena saya merasa tidak bisa berkomunikasi, atau apa yang sudah dikomunikasikan tidak bisa benar-benar diterapkan. Saya sudah menjelaskan dengan sangat jelas. Saya juga yakin mereka sudah mengerti. Tetapi hasil yang mereka berikan tetap tidak sesuai dengan yang saya inginkan. Saat itu saya benar-benar merasa tidak ada lagi yang bisa saya lakukan. Semua yang bisa saya lakukan sudah saya lakukan.”

Bagi Informan 3, hambatan bahasa bukan hanya menghambat proses komunikasi, tetapi juga efektivitas kepemimpinannya. Ia tak bisa menjalankan kepemimpinannya dengan baik, bila bahkan untuk menyampaikan maksud pada karyawan saja terjadi kendala dan kesulitan. Hambatan ini kemudian salah satu tantangan terbesar dalam proses awal adaptasinya di Indonesia.

3.3.7. Evaluasi 2 - Menyadari Bahasa Menjadi Fondasi Penting Kepemimpinan

Dalam proses kerjanya, ia memang dibantu oleh seorang asisten penerjemah. Namun ia juga membagikan tentang resiko kesalahpahaman komunikasi dengan karyawan yang pernah terjadi sehari-hari. Dengan adanya penerjemah pun, masih mungkin terjadi masalah dalam proses komunikasi, karena adanya perbedaan bahasa.

“Pasti pernah. Ada penerjemah pun bisa terjadi masalah seperti itu. Bahkan sekarang pun mungkin masih bisa terjadi. Hal seperti itu pasti ada. Karena yang pertama memang masalah bahasa. Yang kedua adalah masalah pemahaman. Komunikasi yang terjadi antara sesama orang Indonesia saja kan bisa terjadi kesalahpahaman. Kamu bayangkan saja, bila ini komunikasi antara orang yang berbeda negara, kemungkinan salah paham pasti akan jadi lebih besar.”

Menghadapi tekanan dikarenakan tekanan bahasa, membuat Informan 3 mulai memaknai bahasa sebagai sesuatu yang jauh lebih penting dari sekedar alat untuk menyampaikan pesan. Seorang pemimpin yang tidak mampu berkomunikasi dengan bawahannya, maka membuatnya tak bisa memberikan instruksi, atau bahkan untuk sekedar berdiskusi. Penyelesaian masalah yang terjadi di lapangan, juga tidak dapat berjalan secara optimal.

Dia kemudian melakukan refleksi kembali saat pada suatu waktu, dia harus menghadapi kondisi yang mengharuskan asisten penerjemahnya mengundurkan diri. Ketika perusahaan menawarkan untuk mencari asisten penerjemah pengganti, ia malah berpikir tentang lebih pentingnya efektivitas

komunikasi langsung, daripada komunikasi yang harus dijembatani oleh pihak ketiga.

“Karena penerjemah saya mengundurkan diri. Dia berhenti bekerja karena urusan keluarga. Lalu perusahaan bertanya kepada saya apakah saya ingin mencari penerjemah baru. Saat itulah saya mulai berpikir kenapa selama ini saya selalu menggunakan penerjemah. Yang pertama, menurut saya hasil terjemahannya tetap ada yang berbeda dengan apa yang sebenarnya ingin saya sampaikan. Walaupun kemampuan menerjemahkannya bagus, dia hanya menerjemahkan secara harfiah. Tetapi orang lokal belum tentu bisa memahaminya. Atau bisa juga dia memahami apa yang saya katakan, tetapi ketika menyampaikannya kepada orang lain, maksudnya belum tentu salah, tetapi kurang tepat, kurang akurat.”

Informan 3 mulai semakin menyadari tentang pentingnya kemampuan membangun komunikasi yang efektif, yang menjadikan bahasa sebagai pondasinya. Kesadaran tersebut kemudian mendorongnya untuk tidak lagi bergantung pada penerjemah, tapi mulai belajar bahasa Indonesia sendiri dengan lebih tekun.

3.3.8. Resolusi 2 - Memutuskan Mempelajari Bahasa Indonesia

Setelah menyadari pentingnya bahasa dalam efektivitas kerjanya, ia pun mulai benar-benar membulatkan tekad untuk tidak lagi bergantung pada penerjemah dalam pekerjaannya sehari-hari. Ia mengungkapkan, bahwa ketika awal kedatangan, sebetulnya sudah ada keinginan untuk mempelajari bahasa Indonesia, namun tak ditekuni karena adanya penerjemah. Ketergantungan ini pun ia mulai berusaha lepaskan, dengan mempelajari bahasa Indonesia lewat komunikasi yang dilakukannya sehari-hari dengan tim maupun klien.

“Sebenarnya ketika baru datang ke Indonesia saya memang ingin belajar sendiri. Tetapi waktu itu karena selalu ada penerjemah, saya merasa tidak perlu

belajar. Akibatnya saya hanya sempat menghafal beberapa kosakata, lalu semuanya lupa lagi. Kemudian saya menyadari satu hal. Kalau saya terus bergantung pada penerjemah, mungkin saya tidak akan pernah bisa menguasai bahasa Indonesia. Akhirnya saya mulai berhenti menggunakan penerjemah, lalu belajar sedikit demi sedikit sendiri. Belajar dari tim saya. Belajar dari pemilik toko dan para klien. Belajar dengan berbicara langsung kepada mereka. Karena bahasa itu harus sering dipakai. Begitulah saya belajar”

Dia mengungkapkan, perbedaan makna bisa dikikis ketika paling tidak bahasa yang digunakan sebagai sumber komunikasi adalah satu bahasa yang sama. Sebagai seorang pemimpin, karena menyadari bahwa Bahasa Mandarin bukanlah bahasa yang mudah untuk dipelajari, alih-alih meminta para karyawannya untuk belajar bahasa Mandarin, dia yang kemudian memilih untuk berusaha belajar bahasa Indonesia.

“Karena dengan begitu, ketika semua orang memahami satu hal yang sama, perbedaan pemahamannya tidak akan terlalu besar. Mungkin tetap ada sedikit perbedaan, tetapi tidak akan terlalu besar. Menurut saya, cara yang paling efektif adalah menggunakan bahasa yang sama. Terutama bagi orang Tiongkok yang datang bekerja di Indonesia, menurut saya yang paling baik adalah belajar bahasa Indonesia. Bukan... Maksud saya, orang Indonesia belajar bahasa Mandarin memang ada manfaatnya. Tetapi bahasa Mandarin terlalu sulit, sehingga prosesnya tidak bisa cepat. Sebaliknya, belajar bahasa Indonesia hasilnya jauh lebih cepat.”

Hasil dari usahanya berbuah manis, dan kemampuan bahasa Indonesia meningkat drastis. Sejak menduduki posisi yang lebih tinggi sebagai *Regional General Manager* delapan tahun lalu, ia pun sudah tak lagi perlu didampingi asisten penerjemah untuk membantu pekerjaannya. Bahkan saat ini, semua timnya tidak ada yang bisa berbahasa Mandarin.

“Sejak saya menjadi Regional General Manager, sekitar tahun... tahun 2018 ya. Sejak tahun 2018, saya sudah tidak menggunakan asisten penerjemah lagi. Bahkan sekarang saya juga tidak lagi menggunakan orang yang bisa

berbahasa Mandarin. Di dalam tim saya tidak ada satu pun orang yang bisa berbahasa Mandarin.”

Ketika bicara dengan bahasa yang bukan bahasa Ibu mereka, pasti masih akan tetap ada kesulitan yang menimbulkan kendala, namun tetap tidak akan terlalu besar. Namun sebagai seorang pemimpin, Informan 3 akan memastikan bahwa maksud yang ingin disampaikan, dapat diterima dengan jelas oleh karyawannya. Untuk dapat menghindari kesalahpahaman yang masih bisa terjadi, biasanya ia akan meminta karyawan untuk mengulangi instruksi yang dia berikan, sebagai bentuk pemastian bahwa tidak ada salah persepsi lagi di antara mereka.

“Karena itu, sebagai seorang pemimpin, kita harus menyampaikan sesuatu dengan sangat jelas. Selain itu, kita juga harus bisa memperkirakan dan memahami apakah karyawan kita benar-benar dapat memahami apa yang kita sampaikan. Kalau sekarang, cara saya menghadapi masalah seperti ini sudah lebih baik dibandingkan dulu. Sekarang, setelah saya selesai menjelaskan, saya akan meminta karyawan mengulang kembali apa yang mereka pahami, atau meminta mereka menjelaskan kembali dengan kata-kata mereka sendiri, supaya saya bisa memastikan apakah mereka benar-benar memahami apa yang saya maksud. Kalau hal itu sangat penting, setelah selesai menjelaskan, saya pasti akan meminta mereka mengulanginya sekali lagi.”

Dengan demikian, transformasi komunikasi yang terjadi pada Informan 3 bukan hanya sekedar dari tidak bisa lalu kemudian menjadi bisa berbahasa Indonesia, tetapi dari komunikasi yang tadinya mengandalkan pihak ketiga, menjadi komunikasi langsung yang kini bisa dilakukannya sendiri untuk timnya yang kini seluruhnya sudah tak ada yang bisa berbahasa Mandarin.

3.3.9. Komplikasi 3 – Standar Kerja Tiongkok Berhadapan dengan Berbagai Cara Kerja di Indonesia

Setelah mengatasi permasalahan mengenai hambatan bahasa, Informan 3 kemudian harus berhadapan dengan tantangan lain yang jauh lebih sulit untuk diubah. Bahasa pada dasarnya dapat dipelajari dengan latihan dan usahanya sendiri, namun bila masalah yang dihadapi ada perbedaan filosofi dan budaya kerja orang lain, maka menjadi persoalan lain. Tantangan ini menjadi tantangan yang sangat berat baginya, karena ia tentu tak bisa semudah itu mengubah cara pandang orang lain, terutama bila hal tersebut merupakan hal yang sudah terbentuk dari lingkungan sosial di negara tersebut.

Menurut apa yang dirasakan oleh Informan 3, bila dibandingkan dengan karakteristik orang Tiongkok yang ditanamkan melalui budaya kerja, orang Indonesia cenderung apa adanya dan kurang berusaha. Berbeda dengan orang-orang Tiongkok yang pantang menyerah dan selalu ingin belajar. Ia melihat karyawan lokal kurang mau belajar dan cepat merasa puas.

“Menurut saya, dalam pekerjaan, masalahnya bukan soal sikap kerja, tetapi soal kemauan belajar. Kalau orang Tiongkok tidak bisa melakukan sesuatu, mereka akan mencari cara supaya bisa. Mereka akan berusaha menguasainya dalam waktu sesingkat mungkin. Kalau orang lain bisa tetapi saya tidak bisa, maka saya akan berpikir, kenapa saya tidak bisa? Bagaimana supaya saya bisa? Saya akan mencari orang yang bisa untuk belajar dari mereka, lalu belajar sendiri. Tetapi di sini, kalau mereka tidak bisa, ya tidak bisa. Mereka hanya akan mengatakan bahwa mereka tidak bisa.”

Kurangnya usaha yang dilakukan oleh karyawan lokal untuk dapat mengerjakan pekerjaan dengan maksimal, bagi Informan 3 merupakan perbedaan filosofi dan budaya kerja terbesar, bila dibandingkan dengan karyawan Tiongkok.

Ia memang bukan mengatakan bahwa karyawan lokal tidak berusaha, namun usaha yang dilakukan mereka dirasa kurang. Selain itu, perlu diiringi juga dengan kemauan untuk belajar.

“Perbedaan terbesar mungkin terletak pada tingkat usaha yang mereka berikan. Saya tidak mengatakan bahwa mereka tidak berusaha, tetapi tingkat usahanya masih kurang. Selain itu, ada juga soal kemampuan belajar. Misalnya sebelumnya mereka memang belum memiliki kemampuan tertentu, tetapi mereka juga tidak mau belajar. Hal itu membuat hasilnya menjadi kurang baik.”

Informan 3 menjelaskan tentang contoh yang dialaminya, mengenai usaha karyawan Indonesia yang dirasa kurang. Biasanya, ketika menemui klien, orang Tiongkok akan mempertimbangkan banyak hal terlebih dulu tentang apa yang harus dilakukan untuk mengambil hati klien tersebut, sehingga komunikasi yang terjalin nantinya akan lebih efektif. Berbeda halnya dengan karyawan Indonesia, yang dirasanya menemui klien hanya sekedar tugas yang diminta oleh atasannya. Pekerjaan bukanlah suatu tanggung jawab yang harus dilakukan dengan baik, yang penting selesai. Bagaimanapun hasilnya, yang penting tugas itu sudah dijalankan. Kalau hasilnya buruk, bukan berpikir bagaimana mengubah hasilnya menjadi baik, tapi yang penting sudah dikerjakan. Ini juga menjadi culture shock yang dirasakan oleh Informan 3 ketika dia datang bekerja di Indonesia.

“Kalau bicara tentang culture shock, menurut saya yang paling besar adalah soal rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan. Kalau saya tidak menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik, maka saya harus bertanggung jawab. Kalau saya belum melakukannya dengan baik, saya harus mencari cara supaya pekerjaan itu bisa diselesaikan dengan baik. Tetapi ketika saya awal datang ke sini, kesan saya adalah mereka hanya menginginkan sebuah hasil. Tidak peduli hasilnya itu baik atau buruk, yang penting ada hasilnya. Misalnya suatu pekerjaan tidak berhasil diselesaikan dengan baik, ya sudah mereka hanya akan bilang, saya tidak bisa mengerjakannya dengan baik. Sedangkan kalau menurut cara berpikir orang Tiongkok, sebelum suatu pekerjaan dilakukan, mereka akan berpikir terlebih dahulu apakah cara yang mereka lakukan bisa membuat

pekerjaan itu berhasil. Mereka akan berusaha menghindari hal-hal yang kemungkinan besar tidak bisa mereka kerjakan dengan baik.”

“Saya beri contoh. Misalnya saya akan mengunjungi seorang klien. Saya akan memikirkan terlebih dahulu apa yang akan saya bicarakan dengan klien itu. Kalau klien menolak, bagaimana? Kalau klien setuju, bagaimana? Kalau klien menolak, saya harus melanjutkan komunikasi seperti apa? Artinya, kami akan membayangkan terlebih dahulu berbagai kemungkinan hasil yang akan terjadi, lalu menyiapkan berbagai rencana yang berbeda. Dengan begitu, ketika benar-benar berkomunikasi dengan klien, kami sudah tahu bagaimana menghadapi berbagai masalah atau pertanyaan yang mungkin diajukan oleh klien. Tetapi kalau melihat karyawan lokal, mungkin mereka hanya berpikir bahwa manajer menyuruh mereka menemui klien hari itu. Lalu mereka pergi menemui klien. Kalau klien menolak, mereka langsung pulang. Menurut saya, itulah perbedaan yang paling besar.”

“Menurut saya, dalam bekerja yang paling penting adalah memiliki sikap terlebih dahulu. Artinya, kita harus selalu berusaha mencari cara agar pekerjaan itu benar-benar selesai dengan baik, bukan sekadar menyelesaikan pekerjaan. Bukan berpikir, yang penting sudah saya kerjakan. Baik atau buruk tidak masalah, yang penting sudah dikerjakan.”

Kompleksitas tersebut semakin terlihat karena perjalanan kerjanya tidak hanya berlangsung di satu kota. Ia memulai di Semarang, bekerja di Pontianak, Kalimantan, selama kurang lebih masing-masing dua tahun, pada tahun 2022.

“Saya bekerja di Kalimantan selama kira-kira dua tahun, sekitar tahun 2021, di Pontianak. Kalau di Sulawesi, saya bekerja kurang lebih 2 tahun juga, di Gorontalo. Kebetulan perusahaan baru membuka cabang di sana dan meminta saya pergi ke sana untuk mengendalikan perkembangan cabang tersebut.”

Informan 3 yang pernah merasakan bekerja di berbagai wilayah di Indonesia, juga sempat memberikan gambaran mengenai perbedaan karyawan yang ditemuinya saat di pulau Jawa dan luar pulau Jawa. Menurutnya, memang orang pulau Jawa lebih memiliki semangat bersaing yang lebih kuat, tapi perbedaan mereka tak terlalu signifikan, karena sama-sama memiliki kekurangan dalam hal keinginan belajar.

“Tidak sampai sangat besar, tetapi memang ada perbedaannya. Misalnya orang Jawa, mungkin semangat bersaingnya lebih kuat. Sedangkan di Kalimantan atau Sulawesi, menurut saya mereka tidak bekerja sekeras itu, tidak

terlalu punya semangat untuk berjuang. Selain itu, sikap mereka terhadap belajar juga berbeda. Mereka yang di luar Jawa cenderung kurang mau belajar. Misalnya di Jawa, ada orang yang belajar bersama saya selama satu tahun, dia bisa belajar banyak hal. Tetapi di Kalimantan atau Sulawesi, bagi saya mungkin mereka sudah bekerja bersama saya dua tahun, tetapi kemampuannya masih tetap sama seperti sebelumnya. Ya karena mereka memang kurang mau belajar.”

Ada satu hal lagi yang menurut Informan 3, merupakan kebiasaan buruk karyawan lokal, yaitu sulit untuk memberikan umpan balik pekerjaan. Menurutnya, setiap pekerjaan yang diberikan kepada karyawannya, harusnya dilaporkan secara mandiri oleh karyawannya, mengenai apa saja hasil dan masalah yang ditemui. Namun, karena karyawan tidak memberikan laporan pada Informan 3, ia baru mengetahui masalah itu ketika melakukan kunjungan kepada klien, dan mengetahui masalah tersebut secara terlambat.

“Satu lagi yaitu umpan balik pekerjaan. Menurut saya, perbedaannya juga cukup besar. Misalnya seorang karyawan sudah mengerjakan suatu tugas. Bagaimana hasil pekerjaannya? Apakah dia mengalami masalah? Kalau mengalami masalah, apakah dia bisa menyelesaikannya sendiri? Kalau masalah-masalah itu tidak dia laporkan, misalnya dia menemui seorang klien tetapi tidak bisa menyelesaikan masalahnya, lalu setelah urusan itu selesai, ya sudah selesai begitu saja. Dia tidak memberikan umpan balik. Kalau tidak ada umpan balik, maka masalah itu akan tetap ada di sana, tidak terselesaikan. Lalu misalnya ketika di lain hari saya mengunjungi klien itu, saya jadi baru mengetahui masalah tersebut, padahal sebenarnya masalah itu sudah ada sejak lama.”

Perbedaan filosofi kerja antara karyawan Tiongkok dan Indonesia, menjadi tantangan yang lebih kompleks bagi Informan 3. Ia terhimpit pada tuntutan untuk mengejar target dan kewajiban untuk melakukan pekerjaan dengan baik, namun di lain hal, ia merasa bahwa karyawannya tidak melakukan pekerjaan secara maksimal. Pengalaman lokasi kerja di Kalimantan dan Sulawesi yang lebih

kompleks, memperkaya pengalaman adaptasi dan tantangan yang harus dihadapi olehnya.

3.3.10. Evaluasi 3 – Menyadari Indonesia Berbeda dengan Tiongkok, dan Indonesia Tidak Homogen

Pengalamannya di lokasi kerja yang lebih kaya juga membuka matanya bahwa Indonesia tak hanya memiliki konteks budaya yang tunggal. Ia merasakan perbedaan kemampuan belajar dan semangat juang yang tak sama, bila membandingkan diri saat bekerja dengan karyawan dari pulau Jawa, ataupun dari Kalimantan dan Sulawesi.

“Sepertinya ada perbedaan dalam kebiasaan beribadah. Tidak seperti orang Jawa, yang sebagian besar karyawannya beragama Islam. Kemudian, orang Jawa relatif lebih sopan. Untuk hal lainnya, saya juga tidak bisa memikirkannya. Perbedaan yang paling besar adalah meskipun kemampuan belajar orang Jawa masih jauh di bawah standar saya, kemampuan orang-orang di Kalimantan dan Sulawesi bahkan lebih rendah. Sama seperti yang tadi saya katakan kepada Anda. Perbedaannya tidak terlalu besar.”

Sedangkan mengenai berbagai filosofi dan budaya kerja yang ada, membuat Informan 3 berpikir lebih jauh mengenai cara kepemimpinannya yang sedari dulu dibawanya berdasarkan budaya Tiongkok. Pada akhirnya, Informan 3 mulai menyadari bahwa negara tempatnya bekerja saat ini adalah Indonesia. Dia tak lagi bekerja di Tiongkok.

Ia mengungkapkan bahwa memang sejujurnya merasa bahwa karyawan lokal dinilainya agak terlalu malas, namun lama-kelamaan ia juga menyadari bahwa hal tersebut merupakan sifat yang sudah terlanjur terbentuk dari lingkungan. Informan 3 tidak bisa menyamakan orientasi mereka dengan

karyawan Tiongkok yang memang sedari awal lebih berorientasi pada uang, sehingga mau berusaha sekuat tenaga untuk mengumpulkan lebih banyak uang. Ia kemudian juga mulai memahami bahwa hal semacam ini tidak selamanya buruk, karena dengan tidak selalu berorientasi penuh pada uang dan pekerjaan, orang Indonesia jadi memiliki lebih banyak waktu dengan keluarga.

“Dulu saya merasa mungkin orang-orang di sini agak terlalu malas. Terus terang memang seperti itu. Tetapi setelah lama berinteraksi dengan mereka, saya merasa mungkin itu memang karena lingkungannya. Karena mereka beda dengan Tiongkok. Sekarang di Tiongkok hampir semua tenaga dan perhatian dicurahkan untuk mencari uang. Sebenarnya itu juga belum tentu merupakan hal yang baik. Karena tanggung jawab terhadap keluarga jadi jauh lebih sedikit. Hampir semua tanggung jawab hanya berkaitan dengan pekerjaan.”

Karena menyadari bahwa yang dihadapinya adalah sifat yang sudah terlanjur terbentuk dari lingkungan yang sudah mendarah daging, ia pun tahu bahwa tak akan semudah itu mempunyai ekspektasi yang sama antara menghadapi karyawan Indonesia dan karyawan Tiongkok. Setiap negara memiliki latar belakang sosial dan budayanya masing-masing. Oleh karena itu, ia kemudian menganggap bahwa perbedaan tersebut sebagai sebuah kenyataan yang harus diterimanya, termasuk untuk menjalankan fungsinya sebagai pemimpin.

“Karena kalau di Tiongkok, setelah kami memberikan pekerjaan kepada karyawan, maka tugas kami dianggap selesai. Hasil akhirnya menjadi tanggung jawab karyawan. Tetapi di Indonesia kami tidak bisa seperti itu. Di Indonesia, pada akhirnya tetap kami sebagai manajer yang bertanggung jawab atas hasilnya. Kalau diibaratkan, seperti hubungan orang tua dengan anak. Mungkin di Tiongkok, anak-anak mereka sudah seperti anak SMP atau SMA. Mereka sudah memiliki kemampuan untuk menyelesaikan masalahnya sendiri. Sedangkan bagi kami saat bekerja di Indonesia, kami memperlakukan karyawan seperti anak kecil. Mereka masih seperti anak-anak, sehingga kami harus memberikan lebih banyak perhatian. Kami harus mencegah mereka terjatuh, mencegah mereka melakukan kesalahan, karena mereka belum benar-benar berkembang. Mereka masih membutuhkan waktu untuk belajar.”

Lebih jauh lagi, Informan 3 menyadari bahwa budaya Tiongkok yang sudah berkembang selama ribuan tahun, memiliki akar budaya yang mungkin jauh lebih rumit daripada apa yang ditemuinya di Indonesia. Budaya dunia kerja di Tiongkok yang kadang terlalu politik, juga tak ditemuinya saat bekerja di Indonesia, sehingga ini menurutnya mungkin termasuk faktor yang membuat perbedaan antara filosofi dan budaya kerja Tiongkok dan Indonesia.

“Karena budaya Tiongkok sudah berkembang selama ribuan tahun, sehingga ada banyak hal yang sifatnya sangat abstrak. Misalnya ada yang disebut budaya dunia kerja di Tiongkok. Menurut saya, di Indonesia hal-hal seperti itu sebenarnya tidak diperlukan. Yang saya rasa justru bagus adalah Indonesia tidak memiliki budaya dunia kerja seperti itu. Menurut pemahaman saya ya, karena mungkin orang-orang dan perusahaan yang saya kenal belum terlalu banyak. Tetapi menurut saya, Indonesia memang tidak memiliki budaya dunia kerja seperti itu. Misalnya bagaimana cara menyenangkan atasan, bagaimana menghadapi rekan kerja, dan hal-hal semacam itu. Itulah sebabnya saya mengatakan Indonesia mungkin tidak memiliki budaya seperti itu. Karena di Tiongkok ada budaya birokrasi atau budaya politik yang sangat kuat. Akibatnya, banyak perusahaan juga ikut meniru cara-cara para pejabat.”

Adaptasinya yang terjadi pada Informan 3, tak hanya bergerak dari Tiongkok menuju Indonesia, melainkan terus dinegosiasikan melalui perpindahan Tiongkok, Semarang, Jakarta, Kalimantan, Sulawesi, Jakarta. Cara memimpin tidak dapat diterapkan secara seragam karena setiap tim dan wilayah menuntut kadar pendampingan yang berbeda. Lalu kesadaran bahwa Indonesia bukanlah Tiongkok dengan segala perbedaannya, membuat sudut pandang Informan 3 menjadi lebih luas.

3.3.11. Resolusi 3 – Mengikuti Ritme Lokal dan Menaikkan Standar Secara Bertahap

Dalam menghadapi kondisi kerja yang lebih kompleks saat bekerja di Kalimantan atau Sulawesi, Informan 3 mengaku bahwa dirinya harus bekerja lebih keras dibandingkan ketika saat bekerja di Pulau Jawa.

“Ketika bekerja di sana, saya memang harus bekerja lebih keras untuk mengendalikan pekerjaan mereka. Saya harus berusaha lebih keras dibandingkan ketika bekerja di Pulau Jawa. Namun, pada dasarnya prinsip pelaksanaan pekerjaannya tetap sama. Perbedaan utamanya adalah kalau saya berada di Pulau Jawa, dengan mempertimbangkan jaraknya, saya masih bisa menemui istri saya dengan relatif mudah. Namun, kalau berada di luar Pulau Jawa, hal itu tidak semudah itu.”

Kemudian, pemahaman bahwa lingkungan kerja Indonesia memiliki karakteristik yang berbeda dengan Tiongkok, menuntut Informan 3 untuk mengubah cara kepemimpinannya. Mempertahankan seluruh standar kerja yang dibawanya dari Tiongkok, justru akan membawa dirinya pada konflik dengan anggota tim. Ia menyadari, untuk menjadi seorang pemimpin di Indonesia, tak bisa hanya sekedar melakukan pengorbanan untuk mempelajari bahasa, tapi juga perlu mencurahkan tenaga dan perhatian dua sampai tiga kali lipat, dibandingkan saat bekerja di Tiongkok. Karena pada dasarnya, ia menyadari bahwa saat bekerja di Indonesia, mau tak mau ia harus menurunkan standar yang dia inginkan.

“Sebagai manajer di sini, tenaga dan perhatian yang kami curahkan jauh lebih besar dibandingkan ketika bekerja di Tiongkok. Energi yang kami keluarkan untuk pekerjaan mungkin dua sampai tiga kali lipat dibandingkan di Tiongkok. Karena pada akhirnya, saya menyadari bahwa kami orang Tiongkok yang bekerja di sini, tidak bisa menyamakan standar dengan saat kami bekerja di Tiongkok. Karena sejujurnya, memang jauh berbeda, mau tidak mau harus diturunkan.”

Informan 3 menyadari, kemampuan keseluruhan tim di Indonesia memang di bawah rata-rata tim Tiongkok, dan ini adalah sesuatu yang di luar kuasanya. Namun, itu bukan sesuatu yang tidak bisa diupayakan untuk dicari jalan keluarnya.

“Menurut saya yang paling penting adalah, ketika suatu masalah memang sudah ada, kemudian bagaimana cara menyelesaikan masalah tersebut. Misalnya, kemampuan keseluruhan tim memang mungkin berada di bawah rata-rata tim di Tiongkok. Masalah itu memang sudah ada dan tidak bisa diubah. Kalau masalahnya memang sudah ada, maka yang terpenting adalah bagaimana mencari cara untuk menyelesaikannya. Menurut saya, itulah pelajaran terbesar yang saya dapatkan. Baik itu mengenai tim, klien, maupun bahasa. Yang paling saya pelajari adalah bagaimana menghadapi masalah yang sudah ada, lalu mencari cara untuk menyelesaikannya.”

Informan 3 menjelaskan bahwa memang harus beradaptasi mengikuti ritme kerja di Indonesia, namun ada yang tetap diusahakannya. Walaupun harus menurunkan standar, ia tidak semata-mata menerima semua kekurangan anggota timnya, melainkan membentuk mereka untuk sedikit demi sedikit menaikkan standar, sesuai yang diinginkannya.

“Kita hanya bisa mengikuti ritme kerja di Indonesia, lalu di atas ritme kerja itu kita menaikkan sedikit demi sedikit standar yang kita inginkan. Mungkin tim yang saya pimpin akan sedikit lebih disiplin, sedikit lebih bekerja keras dibandingkan tim yang dipimpin orang Indonesia. Artinya, mereka mungkin masih sedikit di bawah tim di Tiongkok, tetapi lebih baik dibandingkan tim lokal pada umumnya. Kurang lebih seperti itu. Saya menyelesaikan masalah dengan cara seperti itu.”

Informan 3 juga mengungkapkan, upaya untuk meningkatkan kemampuan anggota timnya, adalah dengan memikirkan berbagai cara kerja yang dapat melibatkan tim untuk dapat dikerjakan bersama. Ia yang dulu lebih banyak mengerjakan semuanya sendiri, ingin timnya berkembang untuk nantinya dapat pelan-pelan menaikkan standar mereka.

“Dulu saya lebih banyak mengerjakan semuanya sendiri. Sekarang saya lebih memikirkan bagaimana mengerjakannya bersama tim. Kalau memang kemampuan tim belum mencapai standar yang saya inginkan, maka saya akan mencari cara untuk meningkatkan kemampuan mereka. Sebenarnya banyak orang Tiongkok yang baru datang ke Indonesia tidak memikirkan hal-hal seperti ini. Mereka juga tidak berpikir untuk mengembangkan timnya. Yang paling penting bagi mereka hanyalah target dan hasil. Tetapi setelah bekerja lebih lama, cara berpikirnya tidak lagi sesederhana itu.”

Bahkan ketika ditanya saran apa yang bisa diberikan bagi perusahaan yang ingin merekrut karyawan dari Tiongkok untuk bekerja di Indonesia, Informan 3 secara tegas menyatakan bahwa yang terpenting adalah keinginan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja Indonesia. Banyak pengalaman kerja Tiongkok yang tidak bisa diterapkan di Indonesia, dan orang yang masih menggunakan cara berpikir Tiongkok, tidak akan cocok untuk bekerja di negara ini.

“Itu tergantung apakah dia memiliki kemauan untuk berubah dan apakah dia bisa beradaptasi dengan lingkungan kerja di Indonesia. Kalau dia masih menggunakan cara berpikir orang Tiongkok, maka menurut saya dia tidak cocok bekerja di Indonesia. Kalau datang ke Indonesia, yang pertama dia harus beradaptasi dengan lingkungan di sini. Yang kedua, dia harus mau belajar. Dia harus melupakan banyak hal dan banyak cara yang selama ini dia gunakan. Mungkin dia harus mempelajari kembali cara kerja yang lebih sesuai dengan kondisi di Indonesia. Banyak pengalaman kerja di Tiongkok sebenarnya tidak bisa diterapkan di Indonesia. Dia harus bersedia melepaskan cara-cara tersebut dan mau belajar kembali cara kerja yang sesuai dengan Indonesia. Kalau dia tidak mau belajar lagi, dan hanya ingin menggunakan cara kerjanya sendiri untuk mengarahkan orang lain, maka orang seperti itu tidak akan berhasil. Dia pasti tidak akan bisa melakukannya dengan baik.”

Terlepas dari upaya adaptasi yang dilakukannya di Indonesia, Informan 3 merasa masih ada budaya-budaya kerja Tiongkok yang perlu dipertahankan. Bagaimanapun juga, perusahaan tempatnya bekerja adalah perusahaan Tiongkok, di mana ia harus tetap mempertahankan beberapa standar yang ada. Selain itu,

terdapat beberapa budaya kerja positif dari Tiongkok, yang bisa diterapkan saat proses kerjanya di Indonesia, untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

“Pertama, karena kami tetap bekerja sama dengan perusahaan Tiongkok. Perusahaan ini merekrut orang Tiongkok karena memang ada beberapa standar yang tetap harus kami pertahankan. Kedua, yang paling utama adalah karena Tiongkok... Kalau dipikir-pikir, Tiongkok bisa berkembang begitu cepat selama bertahun-tahun, tentu karena memiliki budaya kerja yang baik. Seperti yang tadi saya katakan, orang Tiongkok bekerja dengan efisiensi yang sangat tinggi. Kemudian memberikan umpan balik dengan sangat cepat. Kecepatan dalam menyelesaikan masalah juga sangat tinggi. Kalau ada masalah, pasti akan diselesaikan, tidak akan dibiarkan begitu saja. Termasuk dalam menjalankan target, kami benar-benar melaksanakannya dengan teguh. Semua itu tetap kami lakukan. Misalnya sederhana saja. Ada suatu produk, misalnya sebuah model ponsel yang diproduksi, tetapi ternyata pasar tidak menyukainya. Namun sebagai seorang manajer, kami tetap harus menjual produk tersebut sampai habis. Tidak peduli produk itu disukai pasar atau tidak, kami tetap harus menyelesaikannya dan menjualnya sampai habis. Karena target-target seperti itu memang harus dicapai. Hal-hal seperti itu pada dasarnya tidak mungkin diubah.”

Pendekatan Informan 3 untuk menurunkan standar dan menyesuaikan budaya kerja yang lebih cocok dijalankan Indonesia, membuatnya tidak lagi memaksakan kehendak untuk sepenuhnya menyamakan ekspektasi kerjanya dengan apa yang sebelumnya dilakukan di Tiongkok. Namun, perubahan yang dilakukan sedikit demi sedikit, justru lebih efektif, dan secara perlahan dapat meningkatkan standar kemampuan dari karyawan lokal yang dipimpinnya. Melalui proses tersebut, ia menemukan keseimbangan antara standar kerja yang ingin dipertahankan, dengan realitas lingkungan kerja Indonesia yang tidak homogen, dan perlu juga memandang konteks wilayah. Perubahan pendekatan ini kemudian membawanya pada tantangan berikutnya, yaitu bagaimana mengembangkan kemampuan anggota tim agar dapat tumbuh, dan dapat melaksanakan tuntutan perusahaan dengan lebih maksimal.

3.3.12. Komplikasi 4 – Dari Marah kepada Tim hingga Menyadari Batas dalam Memaksakan Perubahan

Seiring bertambahnya masa kerja di Indonesia, tantangan yang dihadapi oleh Informan 3 pun ikut bertambah lagi. Ditambah lagi, ia kini telah menempati posisi yang lebih tinggi, yaitu sebagai Regional Manager. Posisi yang diembannya ini, menuntutnya untuk membangun tim yang bukan hanya bisa berkembang, namun juga kemampuan untuk bekerja secara mandiri. Namun pada praktiknya, masih terdapat berbagai persoalan yang mengharuskan dirinya untuk tetap turun langsung menghadapi bawahannya saat terjadi masalah, terutama masalah yang terjadi di lapangan.

“Sekarang saya menjabat sebagai Regional General Manager. Di bawah saya ada beberapa Area Manager, dan di bawahnya lagi ada SPV. Sebenarnya banyak tugas yang bisa saya serahkan kepada mereka agar mereka bertanggung jawab sendiri. Tetapi sekarang masih ada beberapa hal yang tetap tidak bisa saya serahkan kepada mereka, sehingga saya sendiri yang harus turun tangan. Bahkan ada beberapa klien yang masih harus saya temui bersama mereka, saya bantu berkomunikasi dan membantu menyelesaikan masalah. Bahkan untuk klien yang kecil sekalipun.”

Dalam menjalankan peranan kerjanya, Informan 3 juga pernah merasa emosi, dan bahkan melampiaskan emosinya tersebut. Ia dihadapkan kesulitan dalam mengelola dan mengembangkan tim Indonesia. Di satu sisi, ia ingin timnya bisa bekerja secara mandiri. Di sisi lain, saat anggota timnya menjalankan pekerjaan dengan caranya sendiri, hasil yang didapatkan malah sangat buruk dan berantakan.

“Saya ingat dulu saya bahkan pernah marah-marah sampai tengah malam, sampai mengagetkan istri saya di rumah. Misalnya saya sudah menjelaskan dengan sangat jelas bagaimana suatu pekerjaan harus dilakukan, tetapi dia tetap bersikeras memakai caranya sendiri. Akibatnya pekerjaan itu

menjadi berantakan, hasilnya sangat buruk, lalu dia sendiri juga tidak mampu menyelesaikannya. Dalam situasi seperti itu saya bisa marah.”

Kondisi tersebut menunjukkan pada Informan 3, tantangan sebagai seorang pemimpin adalah sebuah tantangan yang kompleks, dan membutuhkan tanggung jawab besar. Setelah berhasil menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja Indonesia, kini ia masih perlu mengemban tanggung jawab untuk mengembangkan tim, untuk meningkatkan standar kerja menjadi lebih baik. Pengalaman ini kemudian membawanya untuk menuju proses kepemimpinan yang juga berorientasi pada kualitas anggota tim.

3.3.13. Evaluasi 4 – Ketika Orang Lain Tidak Mudah Diubah, Pemimpin Perlu Mengubah Caranya

Pengalaman ketika menghadapi persoalan dalam mengembangkan tim, membuat Informan 3 mulai merefleksikan kembali cara kerjanya sebagai seorang pemimpin. Ia mulai menyadari bahwa setiap individu memiliki kemampuan, pengalaman, serta kecepatan belajar yang berbeda-beda. Oleh karena itu, ia tak bisa menggunakan pendekatan yang sama pada seluruh anggota tim. Dalam wawancaranya, Informan 3 juga mengakui bahwa dirinya awalnya adalah orang yang agak terlalu keras, dengan tuntutan yang tinggi pada setiap karyawannya.

“Mungkin pada awalnya saya memang agak terlalu keras. Karyawan juga sedikit takut kepada saya. Tuntutan saya kepada mereka juga cukup banyak. Tetapi setelah itu, lama-kelamaan saya mulai memberikan tuntutan yang berbeda kepada setiap karyawan, sesuai dengan kondisi masing-masing. Kalau di awal, saya memperlakukan semua orang dengan standar yang sama.”

Informan 3 mulai menyadari bahwa sebagai seorang pemimpin di Indonesia, memahami karakteristik dan kemampuannya, adalah sebuah metode kepemimpinan yang sangat penting. Dia perlu memahami potensi masing-masing individu dan menyesuaikan bentuk pendampingan, meskipun kembali lagi, hal ini mengharuskannya untuk mengeluarkan energi berlipat dalam pekerjaannya.

“Yang pertama, seperti yang tadi saya katakan, saya akan benar-benar memahami kemampuan setiap karyawan. Lalu ketika memberikan pekerjaan kepada mereka, saya akan memberikan tugas yang sesuai dengan kemampuan masing-masing. Yang kedua, seperti yang tadi saya katakan, mereka kadang tidak memberikan umpan balik atau berhenti di tengah jalan ketika mengerjakan suatu pekerjaan. Kalau ada pekerjaan yang penting, saya akan terus mengawasi mereka sampai pekerjaan itu selesai. Jadi kalau dibandingkan dengan bekerja di Tiongkok, sebagai manajer kami harus mengeluarkan lebih banyak tenaga di sini.”

Pendekatan ini membuat Informan 3 memahami, kepemimpinan bukan hanya tentang mengarahkan pekerjaan agar target perusahaan dapat tercapai, tapi juga memahami dari tiap-tiap individu yang ada di dalam timnya. Dengan mengenali kebutuhan pengembangan dari masing-masing orang, karyawannya dapat berkembang sesuai dengan potensinya, dan pekerjaan dapat dilakukan secara lebih efisien dan maksimal.

3.3.14. Resolusi 4 – Menjadi Pemimpin yang Mau Berbagi Kemampuan dan Lebih Toleran

Pengalaman adaptasi yang telah dialami oleh Informan selama 10 tahun di Indonesia, membuatnya banyak belajar, termasuk juga untuk secara perlahan mengubah cara dalam menjalankan kepemimpinan. Ia akhirnya sadar betul, pendekatan yang selama ini diterapkan, tak selalu sesuai dengan kondisi yang dihadapinya di Indonesia. Ia kemudian belajar untuk menurunkan ego dan

emosinya, untuk tidak menuntut terlalu banyak pada karyawannya. Target tetap perlu diberikan, namun ia juga memandu mereka agar target tersebut dapat tercapai dengan baik.

“Pada awalnya mungkin saya sangat keras. Tuntutan saya juga sangat banyak. Sekarang bukan berarti saya menurunkan target. Tetapi saya akan memikirkan lebih banyak cara untuk membantu tim mencapai target tersebut. Misalnya berbagi pengalaman kepada mereka, mengajari mereka berkembang, membantu mereka menganalisis masalah-masalah yang mereka miliki. Bukan sekadar memberikan target lalu menuntut hasil.”

Perubahan pendekatan tersebut juga diikuti dengan perubahan cara pandangnya terhadap hubungan antara pemimpin dan anggota tim. Menurutny, rasa saling menghormati adalah sesuatu yang penting. Sebagai seorang Regional General Manager, ia tak bisa mengerjakan semuanya sendirian. Tanpa usaha dan kerja keras anggota timnya, ia pun tak bisa memenuhi target kerja yang harus dikejanya.

“Menurut saya yang paling penting adalah saling menghormati. Saya tidak pernah memandang mereka hanya sebagai karyawan, jadi bukan tantangan yang bagaimana. Saya menganggap mereka adalah rekan kerja. Sikap saya kepada karyawan sama seperti sikap saya kepada klien. Karena mereka juga membantu saya mencapai target kinerja saya. Baik klien maupun karyawan, semuanya membantu saya mencapai hasil kerja saya. Secara pribadi, saya tidak pernah menganggap karyawan sebagai bawahan atau semacamnya. Saya selalu menganggap mereka sebagai rekan kerja.”

Salah satu contoh bentuk penghormatannya pada karyawannya adalah menghormati waktu ibadah bagi karyawannya yang beragama Muslim. Selain itu, dia juga merasa sudah menjadi pemimpin yang lebih toleran dan sudah semakin mirip orang Indonesia.

“Misalnya menghormati waktu mereka untuk shalat. Karena di Tiongkok tidak ada kebiasaan seperti itu kan. Tidak ada karyawan yang harus

meninggalkan tempat kerja pada waktu tertentu untuk beribadah. Jadi setelah datang ke Indonesia saya baru tahu bahwa ternyata ada kebiasaan seperti itu. Lalu yang kedua, saya menjadi lebih toleran. Menurut saya, di sini terhadap beberapa hal, misalnya urusan cuti dan sebagainya, orang-orang memang lebih bisa memaklumi. Tetapi pelan-pelan saya memang sudah... Sebenarnya saya merasa diri saya sekarang sudah semakin mirip orang Indonesia”

Meskipun demikian, Informan 3 tetap meyakini bahwa masih terdapat beberapa budaya Tiongkok yang perlu dipertahankan, terutama berkaitan dengan sikap kerja. Ketepatan waktu dan komitmen penyelesaian tugas menjadi bagian penting dalam pekerjaan, walaupun perlu diterapkan dengan cara yang lebih sesuai dengan karakteristik lingkungan kerja Indonesia.

“Menurut saya ada satu hal yang sangat penting. Sangat penting. Yaitu sikap kerja. Menurut saya, yang paling penting adalah ketepatan waktu. Di Tiongkok, kalau mengerjakan sesuatu, pekerjaan itu harus benar-benar diselesaikan. Apa pun caranya, bahkan kalau harus lembur, pekerjaan itu tetap harus selesai tepat waktu. Jadi efisiensinya juga lebih tinggi. Menurut saya, karyawan lokal mungkin menganggap ada hal-hal lain yang lebih penting sehingga pekerjaan bisa tertunda. Tetapi bukan berarti cara orang Tiongkok pasti lebih baik. Sebenarnya menurut saya, di sini acara kumpul keluarga jauh lebih banyak dibandingkan di Tiongkok, karena orang Tiongkok memang tidak punya waktu untuk berkumpul bersama keluarga.”

Pada akhirnya, perubahan terbesar yang dirasakan oleh Informan 3 bukan terletak pada perubahan target. Di awal kedatangannya, dia mungkin sosok yang temperamental dalam menghadapi karyawan, namun tidak dengan sekarang. Ia sadar bahwa tak bisa merubah orang lain, maka yang diubah adalah dirinya sendiri. Karena target yang perlu dikejarinya tetap sama, maka yang perlu dilakukan adalah merubah cara untuk mencapai target tersebut.

“Saya menjadi lebih toleran. Sudah bertahun-tahun... Kalau kalian bilang memarahi orang, kira-kira sejak tahun ketiga saya sudah tidak pernah lagi marah kepada tim saya. Sebenarnya itu tidak ada gunanya. Semua itu tidak ada artinya. Tentu saja ini hanya pengalaman pribadi saya, tidak bisa mewakili semua orang

Tiongkok. Tetapi bagi saya, hal ini sangat penting. Karena saya merasa, ketika kita tidak bisa mengubah orang lain, maka yang paling penting adalah mengubah diri sendiri. Targetnya tetap sama, yang dirubah adalah caranya. “

Perubahan yang dialami Informan 3 saat ini merupakan hasil dari proses adaptasi yang panjang dan penuh perjuangan. Melalui seluruh proses tersebut, dia berkembang menjadi seorang pemimpin yang tidak hanya bersedia berbagi pengalaman dan kemampuan pada anggota timnya, tapi juga menjadi pribadi yang lebih toleran dalam menghadapi perbedaan dari setiap karyawannya. Perjalanan selama 10 tahun ini juga mengubahnya menjadi sosok yang lebih manusiawi dan lebih Indonesia.

3.3.15. Komplikasi 5 – Dinamika Kerja dan Keluarga

Informan 3 kini telah menikah dengan seorang wanita Indonesia, yang dikenalnya karena pernah bekerja di perusahaan yang sama, meskipun menjadi penerjemah dari orang Tiongkok lain. Istrinya adalah orang Indonesia yang bisa berbahasa Mandarin, namun prinsipnya untuk menjaga antara hubungan pribadi dan pekerjaan, tidak membuatnya terpikir untuk membuat istrinya bekerja menjadi penerjemahnya.

“Dia bekerja sebagai penerjemah bahasa Mandarin di perusahaan lain. Dia orang Indonesia, tetapi bisa berbahasa Mandarin. Sebenarnya dahulu saya pertama kali mengenal istri saya juga karena kami bekerja di perusahaan yang sama. Namun, dia menjadi penerjemah untuk orang Tiongkok yang lain. Setelah itu, dia mengundurkan diri dan saya juga mencari pekerjaan lain. Saya tidak pernah berpikir untuk memintanya menjadi penerjemah saya. Saya ingin memisahkan urusan pekerjaan dan urusan pribadi. Menurut saya, menjadikan istri sebagai karyawan saya bukanlah hal yang terlalu baik.”

Perjalanan profesional Informan 3 juga membawa konsekuensi personal. Dirinya yang pernah bertugas di Kalimantan dan Sulawesi, membuatnya sempat harus berpisah dari istrinya yang tetap bekerja di Semarang. Jarak yang jauh membuatnya tidak mudah ketika berada di Jawa untuk pulang, dan menghabiskan waktu bersama keluarga.

“Pada waktu itu saya harus berpisah dengan istri saya karena dia tinggal di Semarang. Saya tidak tahu bagaimana keadaan saya di sana dan akan berada di sana berapa lama. Jadi, untuk sementara saya tidak membiarkannya ikut pindah bersama saya. Saya membiarkannya tetap bekerja di Semarang.”

Setelah sudah berlokasi kerja di Jakarta pun, tanggung jawab yang dimilikinya sebagai seorang manajer lintas budaya dengan pribadi yang memiliki standar kerja tinggi ala Tiongkok, membuatnya seringkali tak punya banyak waktu untuk berkumpul dengan keluarga.

“Walaupun istri dan anak saya semuanya ada di Indonesia, sebenarnya saya juga tidak punya banyak waktu untuk menemani mereka. Sekarang saya menikah dengan orang Indonesia. Istri dan anak saya tinggal di Semarang, sedangkan saya bekerja di Jakarta.”

Tuntutan kerja dan jarak tetap membatasi jarak untuk bisa bersama. Pengalaman ini mempertemukannya dengan pertentangan antara orientasi kerja keras yang dibawanya dari Tiongkok, dan nilai kehidupan keluarga yang semakin ia hargai di Indonesia.

3.3.16. Evaluasi 5 - Indonesia Mengubah Cara Pandang Tentang Kehidupan dan Keluarga

Interaksi dengan budaya Indonesia dan pernikahannya dengan seorang wanita Indonesia, kemudian juga perlahan-lahan mengubah cara pandangnya.

Bukan hanya tentang kehidupan, tapi juga tentang bagaimana dia melihat sudut pandang para karyawannya yang merupakan orang Indonesia. Hal tersebut membuatnya menilai bahwa manusia tidak dapat diperlakukan seperti robot yang terus mengejar target. Pengalaman adaptasinya di Indonesia juga membawanya menjadi sosok yang lebih manusiawi dan mementingkan keluarga.

“Karena itu saya selalu berusaha mencari kesempatan untuk pulang ke Semarang agar bisa menghabiskan waktu bersama anak saya. Menurut saya, itu merupakan satu aspek yang sangat baik. Dengan melewati budaya Indonesia, saya jadi lebih menghargai usaha untuk berkumpul bersama keluarga. Selain itu, menurut saya manusia tetaplah manusia, bukan robot. Kita tidak bisa hanya menggunakan satu standar yang sama untuk memaksa semua orang mencapai hasil tertentu. Menurut saya, bekerja di Indonesia lebih manusiawi. Karena di Tiongkok, kita akan merasa semua orang seperti robot.”

Ritme yang lebih lambat, ruang untuk cuti, dan kebiasaan berkumpul bersama keluarga, justru membantunya melihat sisi kehidupan yang dahulu kurang dipertimbangkan, ketika dia masih selalu menerapkan standar Tiongkok. Dirinya yang tadinya menjunjung tinggi budaya Tiongkok, mulai berubah memahami pentingnya toleransi.

“Perusahaan memberikan satu instruksi, lalu semua orang hanya mengikuti instruksi itu dan terus bekerja. Tetapi di Indonesia saya merasa lebih manusiawi. Karena ritmenya lebih lambat. Dengan ritme yang lebih lambat, kita punya lebih banyak waktu untuk memikirkan berbagai hal. Misalnya, perhatian dan toleransi terhadap karyawan di sini jauh lebih baik dibandingkan di Tiongkok.”

Berbagai perubahan yang terjadi tersebut, membuat Indonesia tidak lagi dinilai hanya melalui pengalaman kerja. Negara yang dahulu terasa sulit mulai dimaknai sebagai ruang untuk membangun hubungan sosial, keluarga, dan kehidupan yang lebih manusiawi.

3.3.17. Resolusi 6 - Memilih Indonesia Sebagai Masa Depan Tempat Anak

Bertumbuh

Melalui pernikahan dengan istri Indonesia, Informan 3 memiliki seorang anak perempuan yang kini telah berusia dua tahun. Setelah perjalanan adaptasi panjang selama satu dekade yang telah dialami olehnya, Informan 3 kini bahkan tidak merencanakan kembali ke Tiongkok.

“Sejujurnya, saat ini saya tidak mempunyai rencana tersebut. Saya justru merasa bahwa mungkin saya tidak mempunyai rencana untuk kembali ke Tiongkok. Saya menikahi seorang perempuan Indonesia dan sekarang juga sudah mempunyai anak. Kalau Anda menanyakannya kepada saya sekarang, pemikiran saya adalah membiarkan anak saya tumbuh besar di Indonesia. Mungkin kami akan kembali ke Tiongkok hanya untuk mengunjungi keluarga saya. Namun, untuk kembali ke Tiongkok dan membangun karier serta kehidupan dari nol, saya memang belum pernah memikirkannya.”

Pertimbangan tersebut juga diambil mengingat masa lalu tentang dirinya, yang memilih untuk mencari kesempatan kerja di luar negeri, karena persaingan kerja di Tiongkok yang terlalu sulit untuk dihadapi. Ia tak ingin kelak anaknya mengalami hal serupa.

“Menurut saya, membiarkannya tumbuh besar di Tiongkok juga bukanlah hal yang mudah. Bahkan saya sendiri berencana datang ke Indonesia karena persaingan kerja di Tiongkok sangat ketat. Saya tidak ingin dia kelak juga harus menghadapi keadaan tersebut. Terlebih lagi, anak saya adalah seorang perempuan. Setelah tinggal di sini selama begitu lama, sekarang saya bahkan bisa mengatakan bahwa Indonesia merupakan negara yang sangat baik.”

Informan 3 yang pada awalnya banyak menemukan banyak ketidakpuasan terhadap lingkungan kerja Indonesia, yang seringkali membuatnya merasa emosi, malah pada akhirnya merasa bahwa Indonesia adalah negara yang sangat baik. Ia bahkan memilih negara ini menjadi tempat untuk keluarganya membangun masa depan.

3.3.18. Koda - Dari Pemimpin yang Emosional, Menjadi Pemimpin yang Toleran dan Manusiawi

Perjalanan Informan 3 selama menjalankan proses adaptasi di Indonesia memperlihatkan dua transformasi yang berjalan bersamaan. Setelah melewati masa yang panjang, dirinya bergerak dari pemimpin yang awalnya berusaha mengubah orang lain, berubah menjadi pemimpin yang bersedia mengubah cara dirinya sendiri. Dalam kehidupan pribadinya, Indonesia bergerak dari negara asing yang tadinya terasa berat, berkembang menjadi tempat untuk membangun karier, keluarga, dan masa depan anak.

Dua tahun pertama di masa kedatangannya memberinya kebahagiaan karena keberhasilan mencapai target dan membuktikan kemampuan. Mulai sekitar tahun ketiga, sumber kenyamanan berganti menjadi hubungan dengan tim, klien, dan pemilik toko Indonesia, yang mulai dirasakan sebagai hubungan pertemanan di mana membuat pekerjaannya menjadi terasa lebih menyenangkan.

“Pada awalnya memang sangat berat. Pertama, karena saya merasa komunikasi di sini sangat sulit. Kemudian kemampuan karyawan, termasuk proses belajar mereka, juga terasa cukup sulit. Tetapi menurut saya, setelah perlahan-lahan menyesuaikan diri dengan ritme kerja di sini, bekerja bersama rekan-rekan di sini, lalu benar-benar membangun tim saya sendiri, saya mulai merasa sangat bahagia dan sangat menikmati pekerjaan saya. Hubungan saya dengan tim juga menjadi sangat baik. Bahkan jauh lebih baik dibandingkan ketika saya bekerja di Tiongkok. Pada dua tahun pertama, rasa senang itu sebenarnya tidak ada hubungannya dengan negara ini. Saya senang karena saya berhasil mencapai target tertentu, menyelesaikan sesuatu, dan membuktikan kemampuan saya sendiri. Tetapi setelah lewat tiga tahun, saya mulai merasa bahwa bekerja di Indonesia sebenarnya lebih nyaman dibandingkan bekerja di Tiongkok”

Keberhasilan adaptasinya tidak kemudian bermakna menjadi ia meninggalkan seluruh standar Tiongkok. Beberapa hal seperti ketepatan waktu,

kerja keras, efisiensi, dan komitmen menyelesaikan target tetap perlu dipertahankannya. Namun kini yang membedakan adalah dia mengubah sosok dirinya untuk lebih menghormati karyawannya, bersedia melakukan pendampingan, dan toleransi terhadap kemampuan masing-masing anggota timnya, serta memahami bahwa mereka memiliki kehidupan di luar pekerjaan.

“Kalau kita tidak bisa mengubah orang lain, maka kita harus mengubah diri sendiri.”

Sebagai penutup, Informan 3 menyampaikan pesan yang menurutnya paling penting bagi Tenaga Kerja Asing dari Tiongkok lain yang memiliki keinginan untuk bekerja di Indonesia.

“Pertama, pahami dulu budaya Indonesia. Kedua, hormati karyawan Indonesia. Ketiga, turunkan standar yang anda miliki. Tiga hal ini benar-benar sangat penting.”

Pesan tersebut menjadi penutup yang mewakilkan keseluruhan perjalanan adaptasi Informan 3. Setelah melewati 10 tahun yang panjang di Indonesia, perubahan yang dialaminya bukan pada kemampuan beradaptasi pada lingkungan baru, tapi juga menjadi seorang pribadi yang baru. Baik sebagai pemimpin di lingkungan kerja maupun pemimpin dalam rumah tangganya di Indonesia.